جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الشفافية دراسة ميدانية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك

إعداد الطالب

فايز حسين النجراني

بإشراف:

الأستاذ الدكتور حلمي يوسف شحادة

رسالـة مقدمـة إلى عمـادة الدراسات العليـا

استكمـالاً لمتطلبـات الحصـول على درجـة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010م

الإهداء

إلى والدي ... أطال الله في عمره ودعواته في الليل والنهار.

إلى روح والدتي ... الطاهرة.

إلى إخواني وأختي ... من يشتد أزري بهم.

إلى زوجتي الغالية ... رفيقة دربي.

إلى كل من ساندني من زملائي وأصحابي بالكلمة أو بالجهد أهدي جهدي هـذا الجميع.

فايز حسين النجراني

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور حلمي شحاده الذي اشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره. وأولاني جل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت احصل عليها لوحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة .

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

فايز حسين النجراني

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك

فايز النجراني

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية الاتصال الإداري على تطبيق الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من(582) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك لفاعلية الاتصال الإداري ذات مستوى مرتفع، وأن تصورات العاملين للشفافية ذات مستوى مرتفع أيضاً .
2. وجود أثر لأبعاد فاعلية الاتصال الإداري في الشفافية، وأن أبعاد فاعلية الاتصال الإداري تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في الشفافية.
3. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري تعزى للمتغيرات(المؤهل التعليمي ، العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية، والنوع الاجتماعي)، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للشفافية تعزى للمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، الخبرة، الحالة الاجتماعية، والنوع الاجتماعي).

وقد أوصى الباحث بضرورة قيام الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بأخذ دورها في الاهتمام بأبعاد فاعلية الاتصال الإداري وتعزيزها لما لها من أثر في تحسين الأداء، وزيادة رضا العاملين، وتحسين مستوى الشفافية الإدارية.

Abstract

The Impact of the Effectiveness of Administrative Communication on Applying of Transparency, in The Government Departments at the Tabuk Region of the Kingdom of Saudi Arabia

Fayez Al-Najrani
Mu'tah University, 2010

This study aimed at investigating the impact of administrative communication on the concept of transparency in the government departments in the Tabuk Region of KSA. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The study sample was composed of (582) subjects, where Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was adopted to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were as the followings

1. The perceptions of effectiveness of administrative communication positions in government departments were at high level while perceptions of transparency at government departments positions in Tabuk area were high.
2. There is an impact of effective of administrative communication dimensions in transparency which explains (56.9%) of variation in the dependent variable (transparency).
3. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of effectiveness of administrative communication attributed to (gender, academic qualification, marital status, age, and experience) variables, and significant differences exist ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of transparency attributed to (Gender, academic qualification, marital status, age, and experience) variables.

The researcher recommended the need for government departments in the region of Tabuk to take the role of interest in the dimensions of the effectiveness of administrative communication and promotion because of their impact on performance, increase staff satisfaction and improve administrative transparency.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1. 1 مقدمة:

يلعب الاتصال الإداري دوراً حيوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة حيث أن الاتصال الجيد يحقق الوضوح والفهم لدى المرؤوسين للأهداف والأنظمة المطلوبة منهم، وضمان سير النشاطات والأعمال بدون ارتباك وذلك من خلال التفاهم الذي يهدف إلى تحقيقه الاتصال الإداري، لأن الاتصال الإداري يهتم بنقل تصرفات العاملين واستجاباتهم وتحفيزهم أو تقوية اتجاهات معينة لديهم، أو للحصول على إجراء معين من جانب الإدارة إذا كانت الاتصالات صاعدة، ومع تزايد الاهتمام بزيادة فاعلية الاتصالات الإدارية وازدياد الاهتمام بالإصلاح الإداري فقد اكتسبت الشفافية كمصطلح عالمي في مجال الجهود الدولية المبذولة لمكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية أهمية كبيرة وشهرة واسعة، نظراً لنجاح التجارب في بعض الدول التي كانت تعاني من الفساد في أجهزتها الحكومية كنتيجة لتطبيق الشفافية في ممارسات الحكومات.

ويعد الاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها، فمقومات الشفافية المتمثلة بتدفق المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة والمجتمع الخارجي الذي تتواجد فيه، وتفعيل المساءلة، وتمكين الجميع من القيام بمسؤولياتهم، والمشاركة المجتمعية، والنزاهة في جميع العمليات مما يدعم القضاء على الفساد، وهذا يتفق مع التوجه السعودي نحو تطبيق الشفافية الإدارية في مختلف المؤسسات الحكومية، حيث تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الاتصالات الإدارية والشفافية.

1. 2 مشكلة الدراسة:

أصبح الالتزام بمرتكزات الشفافية أمر في غاية الأهمية في القطـاع العـام والخاص لما ينطوي عليه ذلك من تكامل أدوار هذه القطاعات مع المجتمع المحلي من خلال المشاركة والتشارك مع الدولة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني ليتسنى تحقيق التنمية المجتمعية ذات الكفايـة والفاعليـة والاسـتجابة للمـواطنين وطموحهم وفق ما ترتكز عليه الحكمانية الجيدة مـن مميـزات تعكـس الـشفافية واللامركزية لتقريب صانع القرار من المواطنين.

تُعد الاتصالات الإدارية جوهر العمليات الإدارية كافـة، كمـا أن الأفـراد باختلاف مستوياتهم الإدارية يحتاجون إلى المعلومات بـشكل مـستمر وخـصوصاً الإدارة العليا التي ستقوم باتخاذ القرارات المهمة للتنظيم وعليه تكمن مشكلة الدراسة في معاناة المديرون في الوزارات الحكومية من صعوبة توفر المعلومات بشكل جيد، وعليه تكمن مشكلة هذه الدراسة في عدم إدراك العاملين في الدوائر الحكومية فـي منطقة تبوك لطبيعة العلاقة بين فاعلية الاتصال الإداري وتطبيق الشفافية. من هنـا تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما مدى تأثير فاعلية الاتصالات علـى تطبيق مفهوم الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك؟

1. 3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

أ. التعريف النظري بالاتصالات الإدارية والشفافية الإدارية.

ب. التعرف على مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية السائدة لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

ج. تحليل واقع الالتزام بمبادئ الشفافية الإدارية لدى موظفي الدوائر الحكوميـة في منطقة تبوك.

د. معرفة تأثير فاعلية نظام الاتصالات الإدارية على تطبيق الشفافية الإداريـة لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

ه. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي قد تساعد في الاستفادة مـن

نظام الاتصالات في تحقيق الشفافية الإدارية.

1. 4 أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1. كونها من الدراسات القليلة التي تبحث في أثر فاعلية الاتصالات على تطبيق مفهوم الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.
2. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق مفهوم الشفافية الذي يعزز الإحساس بالأمن والاستقرار والتقدير ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي، ويولد لدى العاملين الشعور بالمسؤولية، ويزيد الإنتاجية.
3. كما وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية ما تقوم به الأجهزة الحكومية في منطقة تبوك من تقديم الخدمات لشريحة واسعة من المواطنين، لذا فإن التزام هؤلاء الموظفين بتطبيق مفهوم الشفافية سيعود بالفائدة على هذه الأجهزة الحكومية.
4. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع فاعلية الاتصالات وأثرها على تطبيق مفهوم الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، خاصة وأن الدراسات في هذا المجال قليلة نسبياً.
5. يمكن للمنظمات عموماً أن تستخدم استبانة هذه الدراسة لتشخيص أثر فاعلية الاتصالات على تطبيق مفهوم الشفافية بين العاملين فيها، لحصر نقاط الضعف والعمل على حلها.

1. 5 أسئلة الدراسة:

1. ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك لأبعاد فاعلية الاتصال الإداري؟
2. ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك لأبعاد الشفافية؟

1. 6 فرضيات الدراسة:

تتشكل فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، وضوح الاتصالات، نظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، وضوح الاتصالات، نظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بعد المصداقية بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، وضوح الاتصالات، نظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بعد الوضوح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، وضوح الاتصالات، نظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بعد المشاركة بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، وضوح الاتصالات، نظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بعد الإفصاح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

الفرضية الرئيسة الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لتصورات العاملين نحو فاعلية الاتصال الإداري، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

الفرضية الرئيسة الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لتصورات العاملين نحو تطبيق الشفافية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

1. 7 التعريفات الاجرائية :

فاعلية الاتصال الإداري: وهي مجمل عمليات الاتصال الداخلية والخارجية التي تقوم بها الإدارة والتي تتصف بالانفتاح والوضوح، والاهتمام والمشاركة، مع صحة ومصداقية وحجم المعلومات، واختيار الوقت ووسيلة لاتصال المناسـبة، والتغذيـة الراجعة المناسبة. (الطشة، 2007) وتعرف إجرائياً بأنها المتوسـطات الحـسابية لإجابات المبحوثين على الأسئلة التي تقيس هذا البعد في الاستبانة.

1. **وضوح الاتصالات:** وتشير إلى وضوح عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة(ماكميلان، 2000)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد وضوح الاتصالات.
2. **الوسائل المستخدمة:** وهي الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال وتتم بين عدد من الأطراف, وتتضمن قيام الطرف المرسل بتحويل ما لديه من معلومات وأفكار إلى رسائل لفظية أو غير لفظية أو مكتوبة, وإرسالها عبر قناة اتصال مناسبة إلى الطرف المستقبل(الصيرفي، 2005)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الوسائل المستخدمة.
3. **نظام الاتصالات:** وهي تبادل الآراء والمعلومات بين طرفي عملية الاتصال من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة, أو إحداث علاقات إنسانية طيبة بين المتصلين، (عامر، 2000)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد نظام الاتصالات
4. **خطوط الاتصال:** وهي الخطوط التي تعمل على إزالة العوائق التي قد تعيق عمل

المرؤوسين من خلال تزودهم بمعلومات تلزمهم لأداء العمل بدقة(عليان، والطوباسي،2004). وتعرف إجرائياً بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد خطوط الاتصالات

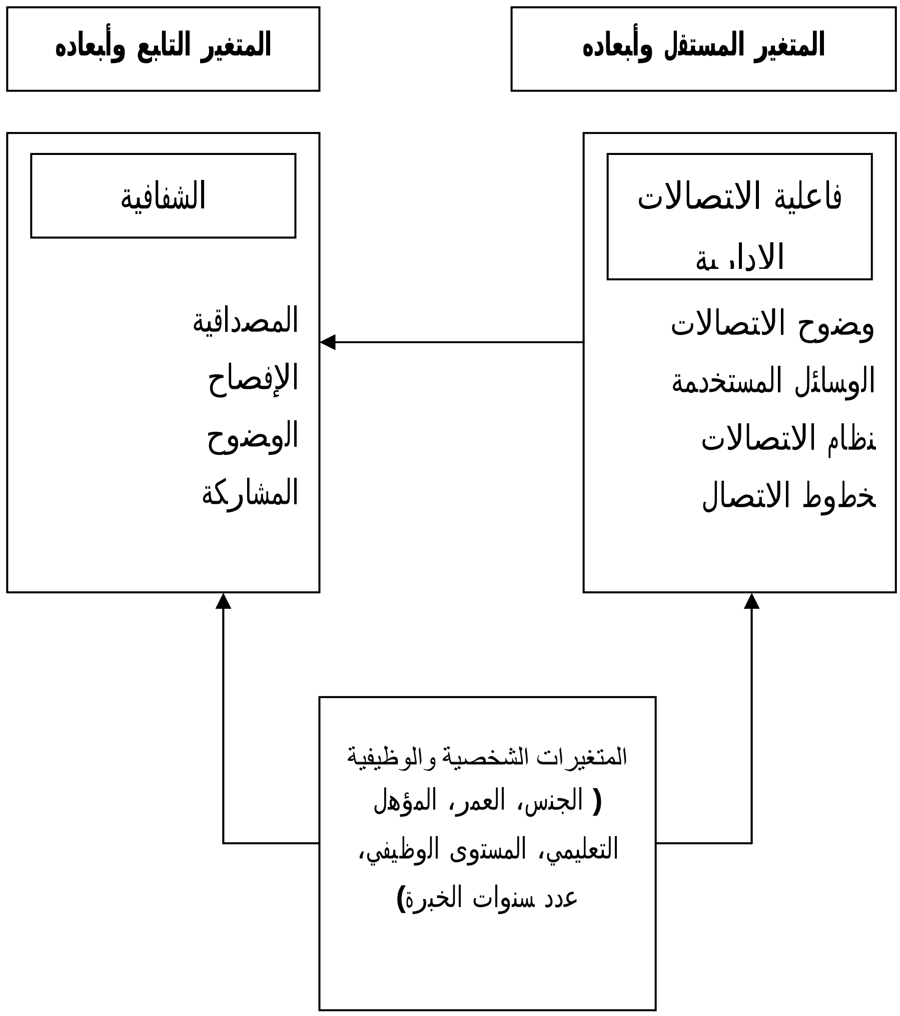
ب. **الشفافية**: ويقصد بها مجموعة من السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة داخل وخارج المؤسسة والتي تتضمن الكشف المقصود عن المعلومات والتشاركية في صناعة القرارات ووضوح الـسياسات والتـشريعات مما يسهم في القضاء على الفساد وبناء أنظمة النزاهة والعدالـة. (الحـداد، 2007) وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الأسـئلة التـي تقيس هذا البعد في الاستمارة.

1. **المصداقية:** على أنها تلك المعلومات التي تتوفر فيها بشكل معزز خواص الملائمة والثقة والشمولية والنوعية وإمكانية الوصول إليها في الوقت المناسب(نافعه، 2004)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد المصداقية.
2. **الإفصاح:** وهي إظهار جميع المعلومات والتي تهم الفئات الداخلية والخارجية بشكل دقيق وواضح حيث يساعدها ذلك على اتخاذ القرارات الرشيدة(العموش، 2000). وتعرف إجرائياً بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الإفصاح.
3. **الوضوح:** وهي نشر المعلومات المتعلقة بأداء المهام بوضوح وجعلها متاحة للاستخدام أمام الجميع(الطوخى، 2006). وتعرف إجرائياً بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الوضوح.
4. **المشاركة:** هي اندماج الأفراد عقلياً، وعاطفياً، في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، وتحمل المسؤولية المنوطة بها(الراشدي، 2007)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد المشاركة.

1. 8 أنموذج الدراسة:

شكل رقم(1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الاتصال الإداري والشفافية الإدارية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين، الأول الأدب النظري والثاني الدراسات السابقة.

الاتصالات الإدارية:

إن الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل والتعبير والاختيار وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك.

وعملية الاتصال عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة. كما ينظر إليها بأنها عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث في المستقبل (أبو زيتون، 2007).

أن مفهوم الاتصالات من السعة بمكان أن يحددها تعريف واحد أو وجهة نظر منفردة، ولعل ذلك يعود أساساً إلى أن الاتصالات هي الوظيفة التي لا غنى عنها لأي فرد أو لأي منظمة تسعى للبقاء والاستمرار. وعليه فقد اختلفت التعريفات التي تناولت موضوع الاتصال تبعاً لاختلاف وجهات النظر حيالها، فقد عرفها مورفي Murphy بأنها "عملية نقل وتسلم الرسائل اللفظية وغير اللفظية بهدف إحداث استجابة" (درة، 2002).

تعد الاتصالات من أساسيات وجود المنظمات واستمرارها، بل إنها تعد مؤشر لمدى كفاءتها في الوصول إلى الآخرين، وقدرتها على تحقيق استجابة الآخرين إليها، لأنها تعني نجاحها في عملية الاتصال بهم، وإن هذا النجاح يعني تحقيق الأهداف المرسومة لها، أما على الصعيد الإنساني فإن الاتصالات تمثل في حقيقتها جزء أساسي من تحقيق التواصل والانتماء الاجتماعي والتطور الفكري والثقافي

والإنساني، فمن يتصل من الأفراد مع الآخرين يستوعب بشكل دقيق ما يحيط به من متغيرات ومؤثرات بيئية مختلفة، ومن يفترض العزلة في حياته ويعتكـف دون أي اتصال وعبر أي شكل من أشكاله، فإنه يعني في حقيقته التخلف والابتعاد كلياً عـن أية حالة من حالات التطور الإنساني والاجتماعي. كما أن الاتصالات تعنـي فـي حقيقتها "فن استخدام المعلومة من قبل المرسل لغرض إيصالها إلى عقـل الطـرف الآخر وهو المستلم ولإحداث استجابة" (Smith, 2000).

يعرف شير (Shere) الإتصال بأنه " استعمال الكلمات أو الخطابـات أو أي وسيلة مشابه للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث" (Daft, 2001).

يعرف الاتصال بشكل عام على أنـه "عمليـة إرسـال واسـتقبال للرمـوز والمعلومات بين الأفراد مع وجود معانٍ مرتبطة بها، وذلك بهدف التأثير على سلوك الأفراد وحفزهم" (Daft, 2001).

أما الاتصال على مستوى المنظمة فإنه "يتمثل عادة بتبادل المعلومـات بـين المنظمات لتحديد فهم مشترك وعام بينهما"(Shermorhorn, et,al, 2000) .

وقد اهتم العلماء السلوكيون بالاتصال وركزوا في دراساتهم على المعوقـات التي تحدث خلال عملية الاتصال والتي تؤدي إلى منع وجود اتصال فعـال داخـل منظمات الأعمال.

والاتصال الفعال يعني حدوث تطابق تام بين المعنى المرسل من قبل المرسل والمعنى المفهوم من قبل المستلم. بينما الاتصال الكفؤ يعني أن يتم الاتـصال بأقـل تكلفة ممكنة، والاتصال حتى يكون ناجحاً يجب أن يكون كفؤاً وفعالاً في آن واحد (Bovee,& Thill, 2003).

وهكذا نجد أن كثيراً من الكتاب يعالجون الاتصال في تعريفاتهم من منطلـق إرسال واستقبال المعلومات حيث أن الناس يزاولون عملية الاتصال عندما يتحدثون معاً أو يكتبون إلى بعضهم وبمعنى أشمل تتضمن عمليـة الاتـصال الكثيـر مـن المشاركة في الأفكار والمعاني والمعلومات من خلال الكلمات والكتابـة وقـد يـتم الاتصال دون تبادل الكلمات والرسائل وبالتالي يختلف التعريف إلى حد مـا لـدى السلوكيين بالمقارنة مع علماء الاجتماع.

ومن خلال هذه التعريفات لمفهوم الاتصال، فإن الدراسة تعرف الاتصال على أنه: عملية مستمرة ومتميزة ومؤثرة ومتبادلة وهادفة، وهي أيضاً نشاط إنساني تفاعلي يتم بين طرفين، لنقل المعلومات والأفكار والمعتقدات والاتجاهات والرغبات للطرف الآخر، من خلال استخدام قنوات إرسال مناسبة، بهدف إحداث تغيير أو تعديل في سلوك أحد الأطراف لتحقيق أهداف معينة.

أهمية الاتصال:

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الجماعات والمنظمات مع بعضها البعض واستطاعت إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً وحضارياً، وفي الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء كثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في التجمعات الإنسانية على مختلف العصور.

وأهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في منظمات الأعمال. وذلك بعد ثورة الاتصالات والمعلومات التي ظهرت في السنوات الأخيرة. فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف والمشكلة بشكل سليم كما يستطع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل. لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة (الحداد، 2007).

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة. "إذن إن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما". (حريم، 2004).

ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل. فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق. وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، والإبداع المنظمي، والأداء العام للمنظمة.

ويشير (القريوتي، 2004) إلى أن الاتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض، وأهمها:

1. نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
2. تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
3. يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
4. تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاتصال يساعد أيضاً في المساعدة على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس.

فالاتصالات وسيلة، وليست غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية، لما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات. وهي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والأداء والمقترحات)، فالاتصال عملية اجتماعية ذات علاقة واسعة بعمل الجماعة والمنظمة. وكذلك تبرز الاتصالات وتتضح أهميتها حين ظهور مشكلة معينة. ويرى العديد من الكتّاب أن أغلبية المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحاضر هي أساساً ناشئة عن مشكلات في الاتصال. فهناك افتراض عام وهو أن كثيراً من مشكلاتنا الفردية والاجتماعية هي نتيجة اتصالات خاطئة أو غير مناسبة.

ويرى (ماهر، 2004) أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشكلات وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل، والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء، وإصدار الأوامر والتعليمات، وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتدريبهم، والتأثير في الآخرين

وقيادتهم.

عناصر عملية الاتصال:

إذا ما نظرنا للاتصال على أنه عملية اجتماعية، وفي إطار المنظور السلوكي لهذه العملية، فإن الاتصال يتضمن العناصر والخطوات التالية (غريب، 2004):

1. تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هناك شخص (مرسل / مصدر) يرغب بالاتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة بقصد إثارة سلوك محدد. ويمكن أن يكون المرسل أو المستقبل فرداً (رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً) أو جماعة أو منظمة.
2. الخطوة الأولى التي يقوم بها المرسل هي ولادة / تطوير فكرة في ذهن المرسل بشأن موضوع معين، يرغب في توصيلها لجهة ما لاعتقاده بضرورة ذلك. ويفترض في هذه الفكرة ما يلي:(منصور، 2000)

أ- أن يتعلق موضوع الفكرة بمصلحة طرف آخر أو عمله أو اهتمامه (وهو المستقبل).

ب- أن يكون من حق المرسل أو اختصاصه أو قدرته الاتصال بصاحب المصلحة (المستقبل) وتسليمه الرسالة أو إبلاغها له.

ج- أن يكون موضوع الفكرة مشروعاً، وباستطاعة المستقبل فهمها.

3 - يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وموضوعها، أي ترجمة الفكرة الذهنية إلى لغة أو رموز يمكن فهمها من قبل الآخر (المستقبل). ويمكن ترجمة (ترميز) الفكرة باستخدام الكلمات والأرقام والرسومات والأشكال والصور، والإشارات، والتلميحات غير اللفظية. وتتأثر عملية صياغة وبلورة الفكرة بعوامل كثيرة من أهمها: مدى فهم وإدراك المرسل للموضوع أو الموقف أو الحالة التي تدور حولها الفكرة، وتتأثر كذلك بشخصية المرسل وقيمه واتجاهاته وحاجاته، كما أن إدراك المرسل للمستقبل (شخصيته وقيمه واتجاهاته...)، وكذلك قدرات المرسل ومهاراته الاتصالية تؤثر في ترميز الفكرة(غريب، 2004).

4 - ينتج عن عملية الترميز "الرسالة" التي يود المرسل نقلها للمستقبل.

وتجدر الإشارة إلى أن الرسالة قد تخفي في ثناياها مواضيع غير ظاهرية أو قد تثير استجابة انفعالية أو عاطفية.

5 - اختيار قناة / وساطة نقل الرسالة، فبعد إتمام الرسالة على المرسـل أن يختار وساطة (قناة) الاتصال المناسبة للرسـالة، لإيـصالها للمـستقبل بصورة ناجحة وفعالة. ومن بين وسائط الاتصال: المحـاورة المباشـرة وجهاً لوجه، واستعمال الهاتف، والمراسلات، والمـذكرات، والـصور، والرسوم، والمقابلات والاجتماعات، ومستخرجات الحواسيب والخرائط، وغيرها (عليان، والطوباسي، 2005).

وتتأثر عملية اختيار الوسيلة (القناة) التي تتم بواسطتها إرسال الرسـالة بعوامل كثيرة ومن بينها طبيعة موضوع الرسـالة، والغـرض منهـا، وهدفها، ونوع وطبيعة المستقبل الذي ستوجه إليه الرسالة، ومدى قـرب المستقبل وبعده، وعامل الزمن فيما يتعلق بنشر الرسـالة، والاهتمامـات والأولويات الشخصية، ولكل وسيلة مزاياها وعيوبها. فالاتصال المباشر وجهاً لوجه يفيد في القضايا والمواضيع الحساسة، والتي تتطلـب تغذيـة راجعة وتفاعلاً مكثفاً، أما الهاتف فهو مناسب، وسريع، وخاص، ولكنـه يفتقر للمعلومات غير اللفظية (الجسمانية). ومـع أن كتابـة المـذكرات والرسائل يتطلب وقتاً، ولكنها وسيلة جيدة حينما يصعب مواجهة الطرف الثاني، وحينما يقتضي الأمر تحقيق الرسمية، وتـوافر وثيقـة مكتوبـة، وحينما لا يكون اللقاء المباشر ضرورياً لتسهيل عمليـة الفهـم (حـسن، 2002).

6 - يستقبل الطرف الآخر (المستقبل) الرسالة.

7 - يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة (ترجمتها وتفسيرها) من كلمات وأعداد وأشكال وصور وحركات جسمانية (غير لفظية) صدرت عن المرسـل. وتجري عمليات تنظيم وتبويب وتحليل للرسالة للتوصل إلـى اسـتنتاج المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل. ويتوقف مدى فهمه للرسالة ومـا يعطيها من معنى على شخصيته وقيمه وخبراتـه واتجاهاتـه وقدراتـه

ومهاراته الاتصالية، وإدراكه للموقف. لذا فإن فهمه للرسالة يمكن أن يختلف عما قصده المرسل. إن فهم الرسالة يحدث في ذهن المرسل فقط، وباستطاعته جعل المستقبل يصغي إليه، ولكنه لا يمكنه جعل المستقبل يتفهم. فالأخير هو وحده الذي يختار أن يفهم الرسالة أو لا يفهمها. وهذه من الأمور التي غالباً ما يهملها المديرون والمشرفون حينما يصدرون أوامرهم وتوجيهاتهم للمرؤوسين، حيث يعتقدون بأن مجرد إخبار المرؤوس يعتبر كافياً، ولكن الاتصال لا يتم بنجاح بدون حدوث فهم للرسالة (عامر، 2000).

8 - قبول الرسالة أو رفضها. بعد فهم الرسالة يقوم المستقبل بقبولها أو رفضها. ويتوقف قبوله للرسالة على عدة عوامل من أهمها: إدراك المستقبل لأهمية الرسالة وقيمتها وسلطة المرسل، وما تنطوي عليه الرسالة من جوانب سلوكية من قبل المستقبل (El-Uteibi, 2005).

9 - قيام المستقبل بالتصرف (استخدام المعلومات)، ويتخذ ذلك عدة صور، من بينها إهمال المعلومات أو الاستجابة لما هو مطلوب، أو الإحاطة علماً فقط بمضمون الرسالة، أو تخزين المعلومات وغيرها.

10 - التغذية الراجعة (Feedback) وتتم التغذية الراجعة / المرتدة حينما يعترف المستقبل بتسلم الرسالة ويستجيب لها. وفي هذه الخطوة يتحول المستقبل إلى مرسل، حيث يقوم بترميز (بلورة) رده، وإرساله إلى المرسل (المصدر) الأصلي، والذي يقوم بدوره بترجمة وتفسير الرد .... وهكذا...

11 - التشويش والضوضاء. ويمثل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية ترميز الرسالة ونقلها وفهمها، ويمكن أن يكون ناشئاً عن عوامل مادية وغير مادية تتعلق بأي عنصر من العناصر السابقة أو بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال (الجوهر، 2000).

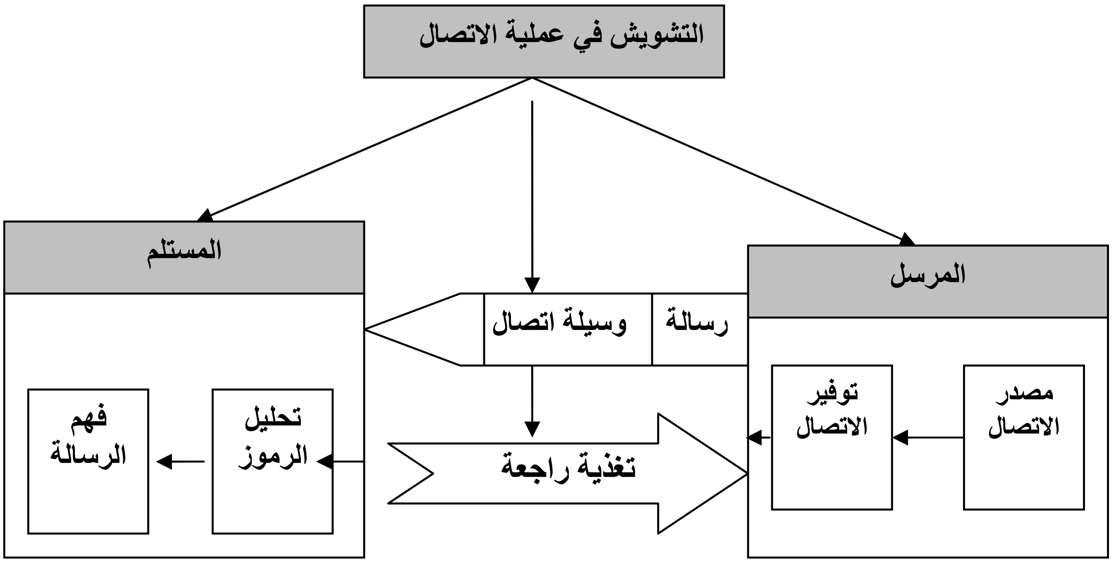
مما تقدم يمكن القول بأن عملية الاتصال تتلخص فيما يلي: هنالك طرف (مرسل) لديه فكرة أو رسالة معينة يريد إيصالها إلى فرد أو جماعة (مستقبل)، ومن

أجل إيصال الفكرة يجب على المرسل أن يترجمها / يحولها إلى رمـوز (كلمـات، أرقام، أشكال، صور...)، ويرسل الرسالة بطريقة شفوية أو غير شفوية أو كتابيـة (الوسيلة) ويتسلم المستقبل الرسالة عن طريق حواسه ويترجمها (يفك رموزها) فـي رسالة يتسلمها، وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش فـي العمليـة. أي أن بعض أشكال التدخل تحدث في أحد نقاط الاتصال، ويجب تقليص هذا التـشويش أو القضاء عليه حتى يحدث التفاهم بين المرسل والمستقبل، ومن خلال الإشارة بالرأس أو تعبير الوجه، أو القيام بإجراء أو عمل... يعترف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم (التغذية الراجعة) (عاشور، 1990) .

عملية الاتصال:

إن عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين. بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تضمنتها هذه العملية. وحتى تـتم عمليـة الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المـصدر أو مرسـل الرسالة، الرسالة نفسها، ومستقبل الرسالة (المستلم). وتمثل هذه العناصـر الثلاثـة عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية فإن عملية الاتـصال أكثـر تعقيداً وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتـصال(Richard, 2000) كما في الشكل (2) حيث يبين هذا الشكل الإطار العام لعملية الاتـصال بعناصـره المختلفة وهي:

شكل رقم (2) الإطار العام لعملية الاتصال



Richard, G, (2000), **Methodology and Epistemology, Educational Administration Quarterly, 32 (1), pp: 74-86.**

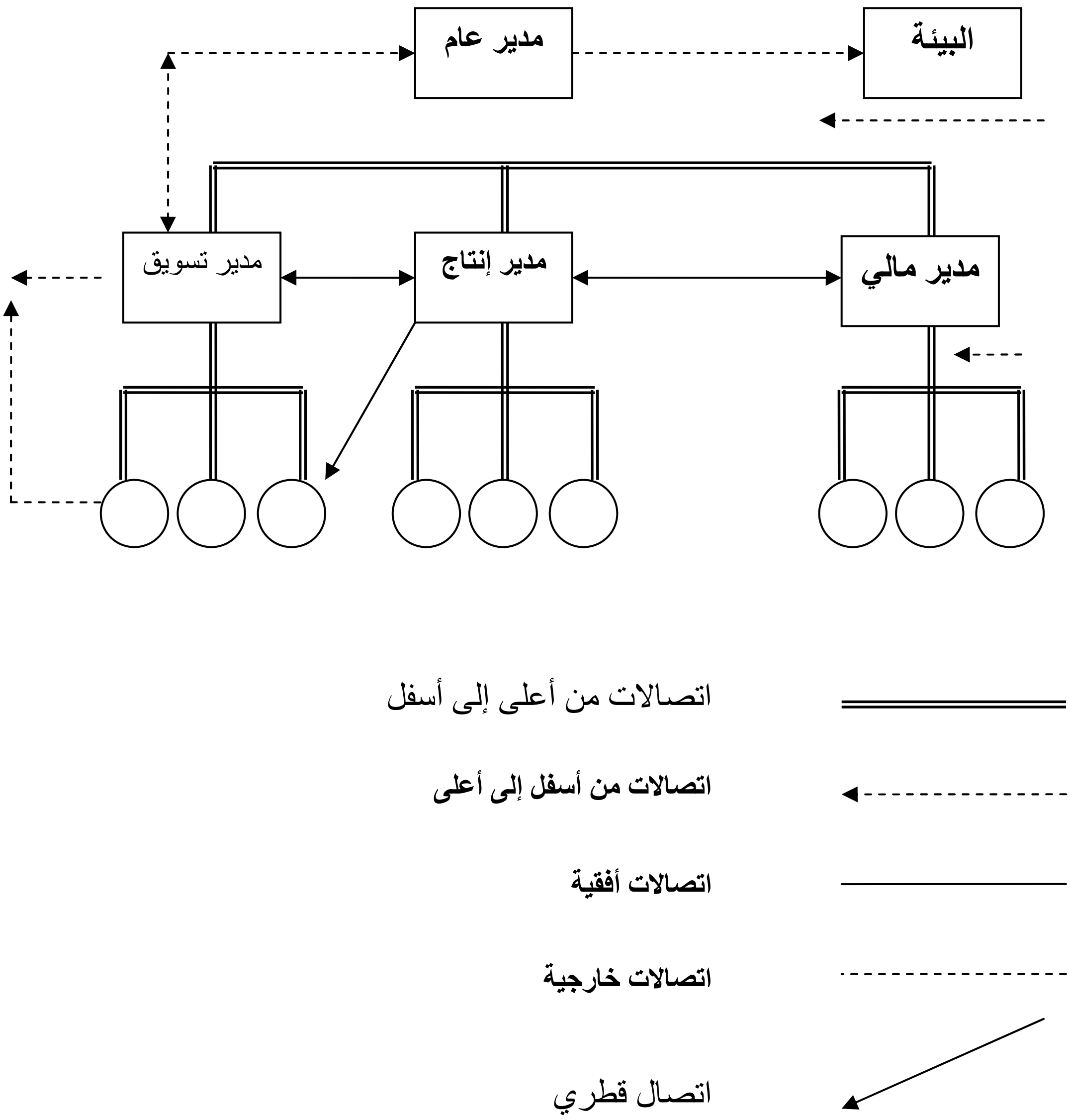
ترميز عملية الاتصال:

تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة والرموز الرياضية والأرقام أو أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات داخل منظمات الأعمال، ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال كما يبين الشكل (3).

الشكل رقم (3)

قنوات الاتصال في المؤسسة



Richard, **G**, **(2000)**, **Methodology and Epistemology, Educational Administration Quarterly, 32 (1), pp: 74-86.**

أنواع الاتصالات:

1- الاتصالات من أعلى إلى أسفل:

يتضمن هذا النوع من قنوات الاتصال التعليمات التعليمات التـي تحـدد الـسياسات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالأعمال، كذلك تزويد الأفراد والجماعات داخل المنظمة بالتعليمات التي تضمن اتفاقهم وتفهمهم لمسائل ونواح معينة. ومن أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع مـن الاتـصالات هـي الاجتماعات الرسمية، لوحة الإعلانات في المنظمة، الكتيبـات الـصغيرة الخاصة بالموظفين، النشرات الدورية التي تصدر عن المنظمة (الـدهان، 2005).

غالباً ما يحدث تحريف للمعلومات التي تناسب من أعلى إلى أسفل ولهـذا يجب دائماً متابعة هذه التعليمات والحصول على ردود فعل معينـة علـى شكل تغذية عكسية (Feedback) للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح. كما إن إتباع أسلوب اللامركزية يمكن أن يستخدم لتخفيض عدد المستويات الإدارية التي يجب أن تمر بها عملية الاتصال، وهذا يزيد من التوازن في عملية الاتصال في مختلف الاتجاهات وبدوره يزيـد مـن فعالية الاتصال.

2- اتصالات من أسفل إلى أعلى:

وتهدف على إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسـائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المنطقة. ويزيد هذا النـوع مـن الاتصالات من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، ويمكـن أن يتم عن طريق التقارير، صناديق الاقتراحات والاجتماعات، ونظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح.. وغيرها (عامر، 2000).

3- الاتصالات الأفقية:

وتعود إلى انسياب الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كـان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق، كما في الشكل رقم (3) وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإداريـة

في المنظمة (الجديع، 2002).

4- الاتصالات القطرية:

وقد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة. كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق، كما في الشكل رقم (3).

هذا ولا تقتصر علمية الاتصال على خطوط الاتصال الرسمية بل تتعداها إلى الاتصالات غير الرسمية وهي التي تتم بين الأفراد بشكل عفوي وفي كل الاتجاهات مما يؤدي إلى زيادة السرعة والتنسيق في بعض الأحيان (غريب، 2004).

طرق الاتصال:

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال. وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق الثلاثة التالية (Thill, et,al, 2005) :

1- الاتصالات المكتوبة:

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبدل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس كل المديرين ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد (الدهان، 2005).

2- الاتصالات الشفهية:

وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجهاً لوجه أو خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير. وفائدة الاتصالات الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل

فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب الاتصالات الـشفهية أنها قد لا توفر في الوقت كما يظن لأن كثيراً مـن الاجتماعـات تـستغرق أوقاتاً طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر. ونستخدم الاتصالات الشفهية في حالات المهام المعقدة والصعبة (أبو الغنم، 2002).

3- الاتصالات غير اللفظية:

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفـرد. وهذه التصرفات الجسيمة المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعـدم الموافقة واللامبالاة..الخ وكثير من الأحيان تتبع الاتصالات غيـر اللفظيـة الاتصالات الشفهية لتعزيز ما يقال وتأكيده (الزعبي، 2005).

معوقات الاتصالات:

إن عملية الاتصال مهما كان نوعها تبدأ بوجود فكرة أو رسـالة تتناسـب مـع ظروف الموقف وقناة الاتصال المستخدمة ونوعية وعدد مستقبلي الرسالة ولعله يبدو واضحا أن الغرض الأساسي للاتصال بجميع أشكاله هو تحقيق التواصل والاستجابة المطلوبة والوصول إلى نمط معين من السلوك بين مرسل الرسالة ومستقبلها.

إن تحقيق التواصل ووصول موضوع الاتصال يتوقـف أساسـاً علـى تلافـي المشكلات والمعوقات التي قد تشوه المعلومات المنقولة.

حيث تتعدد وتتنوع مشكلات ومعوقات الاتصال من منظمة لأخرى ومـن بيئـة إلى أخرى وتجدر الملاحظة أنه بشكل عام تعتبر المعوقات متداخلـة مـع بعـضها البعض وذلك بصرف النظر عن الأسلوب أو الكيفية التي يتم فيهـا تجميـع هـذه المعوقات تحت مجموعات رئيسة حيث أنه لا يوجد خط أو حد فاصل واضح بـين مجموعة وأخرى من المعوقات نظراً للتداخل والتفاعل والتأثير مـا بـين معوقـات الاتصال وبعضها البعض (منصور، 2000).

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى المجموعات الأربع الرئيسة التالية:

1) معوقات تتعلق بوسائل وقنوات ومهارات الاتصال: وتتمثل في الافتقـار إلـى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل اتجاه، واسـتخدام وسـائل

اتصال غير مناسبة، وعدم توافر المهارات القـدرات اللازمـة لاسـتخدام وسـائل الاتصال، والإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه، وقلة الاتصال الشخصي وعـدم تشجيع المعلومات المرتدة (John, 2002).

2) معوقات إدراكية ونفسية وذهنية: وتتمثل في اختلاف إدراك الأفـراد للأشـياء والمعاني، وعدم فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره، وتـسلط الـرئيس وعـدم استعداده لتقبل آراء مرؤوسيه، ونظرة الأفراد السلبية للآخرين، والمؤثرات النفـسية (كالخوف من الاتصال-فارق المكانة أو المركز الوظيفي-الشك وعدم الاطمئنـان-عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل ....الخ) (ماهر، 2004).

3) معوقات تنظيمية: التنظيم الذي يقوم على أسس غير علمية واضـحة ومحـددة، وزيادة حجم المنظمات بشكل كبير وتنوع عملياتها وزيادة أعداد الموظفين وفروعها، ووجود مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة، وعدم وجـود تعـاون كـافي بـين الموظفين، وضعف أو افتقار التفاعل ما بين الإدارة والعاملين، وعدم وجود تفاعـل حقيقي بين الإدارة والعاملين في المنظمة مما يؤثر بشكل سلبي على الأداء، وتنـوع قنوات الاتصال غير الرسمية بين الموظفين، وعدم إضطلاع وحدة العلاقات العامـة بدورها كاملاً نحو العاملين داخل المنظمة، وعدم وضـوح الـسياسات والأهـداف للعاملين، وعدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل (Bovee, & Thill, 2003).

4) معوقات بيئية: وتتمثل في الانتشار الجغرافي للمنظمة وتعـدد مواقـع العمـل، وتنوع تشكيلة القوى العاملة من حيث المصادر والخلفيـات الاجتماعيـة والثقافيـة والحضارية، وسوء أو ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجيـة، والقيود والضغوط التي قد تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية (الطوخي، 2006).

كفاءة عملية الاتصال:

تتوقف كفاءة عملية الاتصال على مدى تفهم طرفي الاتصال (المرسل–المستقبل) كل منهما للأخر، فكلما كان مستوى إدراك كل طرف من أطراف الاتـصال لذاتـه وللطرف الآخر عالياً كلما كانت عملية الاتصال تتم بكفاءة ودون معوقات أو أن يتم الاتصال بأقل قدر من التكلفة. وتتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخـصائص التالية: (ماهر، 2004)

1. السرعة: إن مدى السرعة أو البطئ في نقل المعلومات قـد يعـود إلـى الرسالة المستخدمة.
2. الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطـراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح.
3. التسجيل: يمكن لبعض رسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات تفيد من إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.
4. الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة.
5. الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتـصال تناسب ذلك.
6. التكلفة: بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل.

زيادة فعالية الاتصال:

هناك أكثر من طريقة أو أسلوب يمكن استخدامها لتحسين عملية الاتصال ومنها (Bovee, and Thill,2003): استخدام أسلوب الإصغاء الجيـد بحيـث تـساعد المرسل وتشجعه على أن يقول ما يريد مع إظهار التفهم الكامل لما يقوله والتعاطف معه أيضاً، وإعطاء ردود فعل بناءة وذلك عن طريق المصداقية في أخبار الطـرف الآخر، واستخدام وسيلة الاتصال المناسـبة، وقيـام الـرئيس بالاتـصال مباشـرة بالمرؤوسين من خلال ما يسمى الإدارة بالتجوال، لسماعهم مباشرة دون تحريف أو رقابة على المعلومات من الإدارة الوسطى، وتخـصيص سـاعات معينـة لمقابلـة المرؤوسين وسماع ما عندهم، والدعوة لاجتماعات عامة إذا كانـت الموضـوعات تتطلب ذلك، وتصميم المكاتب بطريقة تسمح بالتعارف والاحتكاك بين العاملين بمـا يحسن معرفتهم ببعض وبالتالي يسهل الاتصال كما هو فـي المكاتـب المفتوحـة، واستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة والتي تطورت بشكل مذهل فـي الـسنوات الأخيرة مثل البريد الإلكترونـي E-mail-ferencing.... المـؤتمرات بواسـطة الكمبيوتر Computer medicating meetings وشبكة المعلومـات الخارجيـة Extranet وشبكة المعلومات الداخلية Intranet.. الخ.

هذا وتعد الاتصالات الأساس المهم في تواصل المنظمة مع المجتمـع ومؤشـر لقدرتها وكفاءتها في الاستجابة للآخرين. لأنها تعبير عن استخدام المعلومة من قبل المرسل وإيصالها إلى المستلم وإحداث استجابة لديه وعلى أفق أسس ومعايير تقـود إلى إنجاز عملية الاتصال. وتعرف الاتصالات باتجاهات مختلفة ولكنها تنصب على نقل وتسلم معلومة وبشكل لفظي أو غير لفظي ويهدف إحـداث اسـتجابة ودافعيـة وخالق تأثير في سلوك الطرف المقابل (El-Uteibi, 2005).

ابتدأت الاتصالات من خلال الإنسان مع الإنسان والتي قد تكون مقصودة أو غير مقصودة. ولكنها بالأساس تتم عبر عملية تبادل أفكار ورد فعل واستجابة. ويتعمـق الاتصال الشخصي من خلال اعتماد معايير محددة باتجاه زيادة مهارات الاتـصال. وتمتاز الاتصالات في المنظمات بالتعقيد والاتساع نظراً لتعود الأطراف التي تتصل بها سواء كانت خارجية أو داخلية. وأن تتم تلك الاتصالات على وفق النمط الرسمي لها أو غير الرسمي وتهدف من وراء ذلك هو تحقيق الأهداف التـي تـسعى إليهـا (عليان، والطوباسي، 2005).

مفهوم الشفافية:

تُعد الشفافية أحد أهم عناصر الإدارة الجيدة في الحكم وكلما كانت الـشفافية موجودة وواضحة وكان الحكم جيداً والاستقرار متحققاً. لان الشفافية تعني المكاشفة بين الحكومة والشعب عبر ممثلي الشعب في البرلمان ومؤسسات المجتمع المـدني من أحزاب ونقابات وجمعيات والصحافة كسلطة رابعة (عموش، 2000).

وتعني الشفافية أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام على منظمات الإدارة العامة والمنظمـات الخاصـة التي تتلقى دعماً من الدولة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها عـن طريق تسبيبها مع خضوعها للمساءلة (الطوخي، 2006).

تعد الشفافية واحدة من المصطلحات المدنية التي تـستخدمها الجهـات المهتمـة بمكافحة الفساد في العالم. وجاءت في سياق ضرورة إطلاع الجماهير على كل منهج السياسات العامة، وتعريفهم بكيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها (السلطة) وذلك للحد من السياسات غير المعلنة التي غالبا ما تكون خاطئة.

الشفافية لغة مأخوذة من الجذر "شفف" الذي يعني "الخفة ورقة الحال" أو "الشيء القليل" أو "الشيء الذي يرى ما خلفه" (أبن منظور، 1997).

اما اصطلاحا فإنها تعرف باعتبارها اسلوبا علميا لمكافحة الفساد. ولذا فقد تعددت تفسيراتها، حيث أُشير إلى أنها تعني "آلية الكشف عن الفساد، بان يكون الاعلان من جانب الدولة عن انشطتها كافة في التخطيط والتنفيذ" (زرنوقة، 1991).

وهناك من فسر الشفافية على أنها "التمييز بوضوح بين القطاع الحكومي وبين باقي القطاعات، وبموجبها تحدد الأدوار السياسية والإدارية داخل الحكومة وان يتم ذلك بوضوح ووفق آلية يطلع عليها الجمهور، من حيث تحديد توزيع المسؤوليات بين مختلف مستويات الحكومة، وكذلك توزيعها بين السلطات الثلاث" (Anetta, 2007).

وتعني الشفافية أن القرارات المتخذة وتنفيذها يتم وفقا للقوانين والاجراءات السارية التي تكون أصلا قد وضعت بمشاركة عامة أو على الاقل واسعة. بالاضافة الى مأسسة مساءلة السلطة السياسية (منظمة الشفافية الدولية، 2006).

وتعني الشفافية ايضا، توفر المعلومات الدقيقة في مواقيتها، وإفساح المجال أمام جميع المواطنين للاطلاع على الضروري من هذه المعلومات التي من المفترض أن تكون موثقة. ويساعد هذا الافساح في رشد القرارات وصلاحها في مجال السياسات العامة، وذلك كله يقود الى محاصرة الفساد وبناء حالة من الثقة والمصداقية (الراشدي، 2007).

يرتبط مفهوم الشفافية ارتباطاً وثيقاً بأربع كلمات: المصداقية والإفصاح والوضوح والمشاركة (ارتيمة، 2005)، أما كوبل (Koppal, 2004) فترى أن الشفافية والانفتاح تتضمن مشاركة العامة في النتائج، والشفافية كما يراها فوقن (Vaughn, 2000) هي حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين، وأن الشفافية ليست مجرد توفير معلومات، ولكنها تحتوي أنواعاً من المشاركة والمسؤولية، وأن استخدام أنواعها المختلفة تعتمد على الظروف المحيطة، وربط تشستر وبرونو (Chester & Bruno, 2000) الشفافية بالمساءلة

في كون المساءلة مبنية على الشفافية.

ويرى بوفنيز (Bovens, 2006: 13) بأن الشفافية وحرية المعلومات أصـبحت من أهم شروط تطبيق عملية المساءلة، وذلك من خلال تزويد الجهات المسؤولة عن عملية المساءلة بكل المعلومات الضرورية بحريـة ووضـوح، أمـا ثيركيلدسـين (Therkildsen, 2001 :27) فيرى أن الشفافية خطوة أولية تؤدي إلـى تحـسين الخدمات المقدمة من قبل المنظمات عن طريق وضوح الأهداف ومراقبة الأداء.

ولكن من وجهة نظر فيشر فإن الشفافية بحد ذاتها غير مؤهلة بشكل كاف لتكون بديلاً أصيلاً عن عملية المـساءلة ويتفـق بـوفنز (13: 2006 , Bovens) مـع فيشر(Fisher , 2004:504) بأن الشفافية وحدها لا يمكن أن تكون مرادف للمساءلة الحديثة وذلك لأنها تهتم بكشف الحقائق أو بإيصال النقاشات والمفاوضات للعامة أو بكشف الأحكام المختلفة ولذا فإن الشفافية بوصفها مجموعة مـن التقـارير العامـة وحدها ليست مؤهلة لأن تكون مرادف للمساءلة العامة.

ويشير (Sibanda, 2002) بأن تحقيق الشفافية والنزاهة يتطلب إيجـاد هيكـل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل وعدم التعرض للضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة.

ويعرفها ريان واليش (Ryan & Walsh , 2004) أنها: التزام طرف ما بـأن يخضع للمحاسبة من قبل طرف آخر أو جهة أخرى تحاسب وتساءل وتقبل الأطراف الثانية ضمنا أو علانية بأن تقدم تقريرا للأطراف الأولى، وتعني التزام من طـرف بتحقيق أهداف أو تقديم خدمات واستخدام موارد وتقديم تقارير عن الأداء للطـرف الآخر.

والشفافية تعني "وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مـع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتهـا، ومرونتهـا وتطورهـا وفقـاً للتغيـرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة على تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكـون متاحة للجميع (ارتيمة، 2005).

مفهوم الشفافية وغيره من المفاهيم الحديثة التي دخلت فـي كافـة مجـالات

معترك الحياة أصبحت لازمة التطبيق. ولكن هناك متطلبات أساسية لتعزيـز هـذا المفهوم ومساندة تطبيقه وجب أخذها بعين الاعتبار ليتسنى الاستفادة منهـا بالـشكل الصحيح. ومن هذه المتطلبات:

1. توفر الديمقراطية في المجتمع، فالشفافية تتطلب وجود روح ديمقراطية في الممارسات العملية في الحياة اليومية. فالممارسة الديمقراطية تضمن قانونيـة الوصول إلى المعلومات من خلال قوانين لحرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين المعنيين أو المتأثرين بها، أو من خلال توفر الشفافية فـي القوانين والإجراءات (الكايد، 2003).
2. انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات مـن خـلال مراجعتهـا ومعالجة نصوصها وفقراتها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للناس والموظفين، كذلك معرفة درجة مواكبة هذه الأنظمة والقوانين للمستجدات في بيئة العمل.
3. نشر الوعي لدى المواطنين وتعريفهم بحقوقهم في مجال طبيعة ونتائج توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة (العضايلة، 2000).
4. التفاعل مع المعنيين وذوي العلاقة، والسماح للمواطنين أن يلاحظوا ويفهموا ويقيموا قرارات وتصرفات الموظفين، وهذا يتطلب:
   أ. قوانين وأنظمة وتعليمات تسمح للوصول إلى المعلومات التـي مـن خلالها يستطيع المواطنون تحديد الأفعال التي ربمـا يعارضـونها أو تلك الأفعال التي تتطلب إصلاح سوء التصرف بشكل رسمي.
   ب. تغييرات في المواقف والمعرفة والمهارات والتقرب مـن المجتمـع الخارجي وكشف المعلومات اللازمة حيث على المؤسسة المنفتحة أن تحدد نوع المعلومات التي يجب أن تُخفى.
   ج. بناء قواعد قانونية وسياسة واضحة و مؤسـساتية للـسماح بتفاعـل الشفافية بشكل كبير ومسئول وهذا يتطلب إصلاحاً إدارياً شاملاً يأخذ بالاعتبار الانتفاح والشركاء الجدد من المؤسسات الدوليـة الراعيـة للشفافية لصالح الهدف العام (Wong chang law, 2002).
5. التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.

6. التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة مع احترام ذوي الاحتياجات الخاصة والمناطق النائية.
7. تطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر والمؤسسات وداخل المؤسسة نفسها.
8. تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية (عليان وجرار، 1997).
9. تسهيل تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وجمع معلومات تتعلق بالمؤسسات العالمية والمحلية التي تتعلق بالخدمة العامة وأن تكون المعلومات كافية وصحيحة على كلتا التأثيرات الحادة الآنية والطويلة المدى . (Green Wood, 2004)
10. تعزيز مفهوم الشفافية من خلال تطبيق الهندرة الإدارية. فالهندرة هي التغيير الشامل في مجالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية وهذه لا بد أن تتصف بالشفافية، فالهندرة الإدارية تعني البدء من جديد (من نقطة الصفر) من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل وغيرها، حيث تعتبر الهندرة شرط أساسي لتطبيق الشفافية في العمليات الإدارية (اللوزي، 2002).

وفي جانب المناخ التنظيمي الذي يجب أن يتوفر كمتطلب أساسي لتوفير فاعلية الاتصال والشفافية والإبداع في العمل المؤسسي يرى عبد الله (2003) أن توفر المناخ التنظيمي في عمل المؤسسة يساعد على الابتكار ومن شروط هذا المناخ:
توفر التدفق الانسيابي للمعلومات التي تمكّن المديرين التنفيذيين من اكتشاف الأفكار البنّاءة وتشجيعها، وكذلك ضمان الاتصال المباشر والمتعدد بين الأقسام المختلفة وتوفير العلاقات الرأسية والأفقية التي تؤمن الموارد والمعلومات والدعم، وأيضا تأمين التقليد المناسب للعمل ضمن فرق يشارك فيها الجميع، وتوفر الإدارة التنفيذية العليا التي تؤمن بالتجديد والتطور وقيامها بتوفير الموارد اللازمة.
وكذلك توفير المديرين القادرين على استثمار الظروف التي تسمح بالتجديد والتطوير. بالإضافة إلى ضمان كل ما من شأنه تأمين خاصية الارتباط والولاء للمؤسسة.

معايير السلوك المهني لتطبيق الشفافية:

يرى (سالم، 2003) أن معايير السلوك المهني لتطبيق الشفافية هي:

1. الالتزام بالموضوعية والاستقامة والعدل.
2. الالتزام بالصدق والأمانة.
3. الارتقاء بالكفاءة المهنية، وبذل العناية الواجبة لتحقيق الجودة الشاملة.
4. إذكاء سلوك التقويم الذاتي وتعميق استشعار المسؤولية والرقابة والمحاسبة عن الأداء والتحفيز على التميز وتبني التصحيح المستمر.
5. إذكاء السلوك التنظيمي والتخطيطي.
6. الاستفادة من نظم المعلومات.

نلاحظ مما سبق أن الشفافية تحقق أغراض وفوائد متعددة غايتها القصوى تحقيـق السعادة للجميع وذلك من خلال الوصول إلى إنتاجية مميزة علـى المـستوى الكمـي والنوعي. فرضا الأفراد على مستوى التنظيم ورضا الجمهور المتلقي للخدمـة وذوي العلاقة أمر ليس سهل المنال ويفترض في إدارة المنظمات ممثلة بمختلف المـستويات الإدارية دعم ومساندة الشفافية والتخلي عن النظرة التقليدية في إدارة هذه المنظمـات، فقد أصبحت المعلومات حق الجميع في الوصول إليها واستنباط دلالاتها على غير مـا كان متعارف عليه أن المعلومة قوة ويجب احتكارها ليتسنى للقيادات الـسيطرة علـى المنظمة ومفرداتها. وباختصار شديد يمكننا القول أن اللاشفافية هـي دعـوى لتفـشي الفساد وعدم الالتزام بتحري النزاهة.

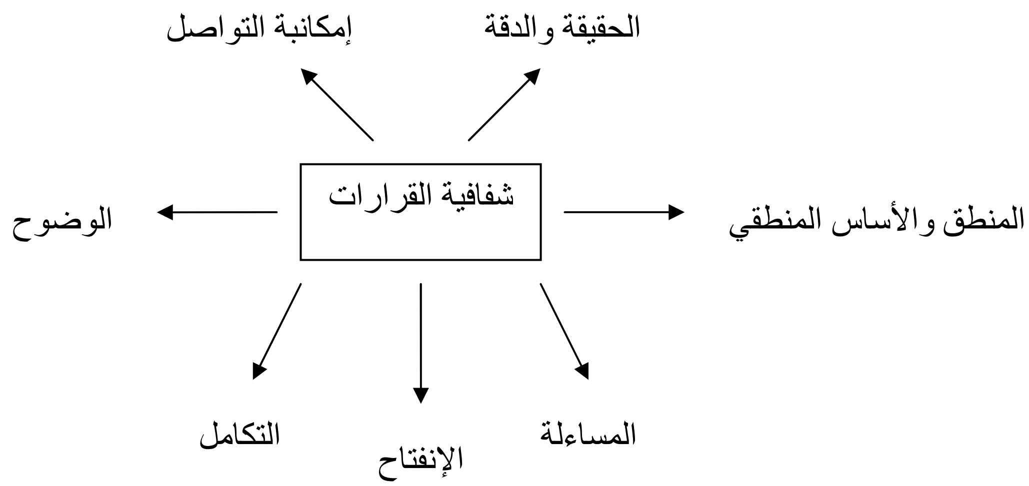
أهمية وفوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

تحقق الشفافية عدداً من المنافع و المزايا التي لا غنى عنها في أي مجتمع ديمقراطـي حقيقي ويترتب على تطبيقها العديد من الآثار الايجابية من أهمها: تمكين المواطن مـن الاعتراض المبرر والموثق عـلى أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها للمصلحة العامة أو الخاصة، وان تجعل الموظف أكثر حذراً و حرصاً في أعماله خشية المساءلة مـن المواطنين، وايضا تقليل المخالفة عن جهل بالقواعد، وتقليل المخـالفة في حال معرفتها و إدراك العواقب الوخيمة المترتبة على المخالفة، وكذلك تعمل علـى تـوفير الوقـت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، وايضا ترسيخ قيم التعـاون والعمـل الجماعي ووضوح النتائج (أبو كريم، 2005). واختيار قيادات إدارية تتصف بالنزاهة

والموضوعية والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام (اللوزي، 2002)، بالإضافة الى ان توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة وهي بذلك أداة هامة جداً لمحاربة الفساد (الراشدي،2007).

شكل رقم (4)

فوائد تطبيق الشفافية



الراشدي، سعيد علي (2007) **الإدارة بالشفافية**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص 28.

وتكمن أهمية الشفافية بشكل عام في الدور الذي تلعبه في تحسين مخرجات القطاع العام في ظل غياب مؤشرات واضحة ومباشرة لأدائها على عكس منظمات القطاع الخاص والتي يعد الربح والقدرة التنافسية في السوق مؤشرين مباشرين وأكثر وضوحاً عن مستوى الأداء.

وتشكل الشفافية الإدارية أداة لضمان ديمقراطية الإدارة العامة وآلية لضبط العمل الإداري وتوجيهه الوجهة السليمة لتحقيق الفعالية القصوى والكفاءة الأفضل للإدارة، وغيابها يؤدي لانتشار الفساد وظهور كثير من الاعتلالات الإدارية (ارتيمة، 2005).

وترى (أبو النادي، 2001) بأن للشفافية أهمية في توجيه المجتمع ككل، بمعنى أنها قادرة على التركيز على تحسين الأداء، وتوجيه المجتمع الوجهة السليمة، وتحسين الأداء الإداري والخدمات المقدمة للمجتمع، وتنوه (الطراونة، 2008) إلى

ضرورة تواجد عناصر الشفافية في أي تنظيم إداري وذلك لضبط سلوك العاملين وإلزامهم بإتباع الأنظمة والقواعد التي يضعها هذا النظام بهدف إنجاز العمل والحفاظ على حقوق العاملين، لذا فإن اتباع إجراءات الشفافية الإدارية يحافظ على مصالح المنظمة ويصون حقوق العاملين.

تدعو الإدارة بمفهومها المعاصر للتركيز على إدارة الأداء والنتائج أو ما يدعى "بشفافية الإنجاز" والتي تعني عدم النظر للشفافية على أنها توزيع اللوم أو العقوبات بل النظر إليها كعملية إدارية هادفة وضرورية لتحقيق مجموعة من الأهداف(دعيبس، 2004):

1. فهم أداء البرامج والخدمات والعمليات.
2. الاتفاق على توقعات الأداء.
3. تحسين الأداء من خلال عمليات التقييم والتغذية الراجعة والتي تهدف لخلق بيئة تعليمية مستمرة.
4. إظهار مستويات الأداء والتي يتم تحقيقها بالقطاع العام.

وتتعدد أهداف الشفافية الإدارية وآلياتها التي تستخدمها الدول لمحاربة بعض المظاهر السلبية في الإدارة، وتشير (العوايشة، 2006) إلى أن للشفافية ثلاثة أهداف رئيسة هي:

1- الشفافية المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين: ويكون التركيز طبقا لهذا البعد على مدى إتباع الموظف للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل بالمنظمة.
2- الشفافية المتعلقة بالفعالية: والتي بمقتضاها لا يقتصر دور الموظف على اتباع اللوائح والنظم والقوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وأنماط إدارية تشمل التخطيط والتنسيق وإعداد الموازنات التي تساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.
3- الشفافية المتعلقة بالبرامج: ويمتد هذا الهدف ليشمل مساءلة الموظف، ولا تقتصر المساءلة على مستوى واحد من مستويات المنظمة بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا، نظرا لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما درة (1991) فيرى أن أهداف الشفافية هي:

1- الرقابة والتحكم: ويقصد بها ضمان حسن استخدام السلطة ومنع استغلالها عن طريق استخدام نظام الأوامر والتعليمات على المدخلات والرقابة على العمليات كأداة لضمان تناسق السلوك الإداري مع القوانين والتعليمات من قبل المديرين التنفيذيين ويمكن النظر للهدف من الشفافية ضمن هذا المنظور بأنه تقليل حجم الأخطاء أثناء التنفيذ.

2- الشفافية كنوع من الضمان: والمقصود هو أنها وسيلة لضمان حسن التزام العاملين والمديرين والرؤساء بالقانون ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر بعيداً عن واقع المسؤوليات.

3- الشفافية كعملية للتحسن المستمر، وتحقق الشفافية هذا الهدف بعد تحقيقها للهدفين السابقين فتكون أداة لخفض السلبية في الأداء ولخلق استعداد مسبق لدى العاملين للبحث والتطوير وتجنب الأخطاء.

وأشار (العموش، 2000) إلى ثلاث متطلبات للشفافية، وهي:

1. التحديد الواضح للأدوار ومسؤوليات الشركاء فيما يتعلق بالترتيبات التضامنية.
2. الاتفاقات المكتوبة بين الشركاء فيما يتعلق بالأهداف وتحديد التزامات كل شريك ما لم توجد أسباب قهرية تتطلب السرية.
3. التقرير الصادق فيما يتعلق بالنتائج التي تم تحقيقها.

ويوضح (الخرابشة، 1997) مجموعة من الأسباب التي كان لها الأثر الكبير بزيادة الاهتمام بالشفافية الإدارية وهي:

1- أهمية الشفافية في محاربة الفساد: وتبرز أهمية الشفافية في هذا السياق بالتصدي لعواقب الفساد وما تجره على الدول وخاصة النامية منها من أضرار فقدان الشرعية السياسية للمؤسسات الحكومية وتدني الكفاءة الاقتصادية وسوء توزيع الموارد وتداعي منظومة القيم في المجتمع.

2- ضغوط المجتمع الدولي وتأثير العولمة، مما جعل انتقال المعلومات والأفكار والأخبار حول العالم أمراً سهلاً، وكان لزيادة الاهتمام بالمساءلة وبخاصة

من قبل الدول المتقدمة والمجتمع الدولي ككل، أثـر ملمـوس فـي اتخـاذ الإجراءات التي من شأنها إصلاح العديد من الأنظمة.

3- ثورة المعلومات والاتصالات، وأدى ذلك إلى زيادة الحاجة للشفافية، فكما أن التطور في مجال المعلومات أداة لمواجهة الفساد، فإن استغلاله الـسلبي قـد يؤدي لانتشار الفساد.

4- الاهتمام المتزايد بالإصلاح الإداري: إن زيادة الاهتمام بالـشفافية المركـزة على النتائج قد يساعد في عملية الإصلاح الإداري، فالإجراءات المعقدة تهيئ مناخاً ملائماً لانتشار الفساد وتبسيطها ووضوحها يحد من الفساد ويعد هـذا من أهم مبادئ الإصلاح الإداري.

أنواع الشفافية:

للشفافية عناصر محددة تجعل أطار الشفافية أكثر بـروزاً ألا وهـي العلانيـة والقانونية، فالعلانية هي العنصر الأساسي لقاعدة الشفافية، وهي أول خطـوة فـي طريق الرقابة على فعاليات الحكومة الإدارية، وهذه العلانية تكون من واجب الإدارة أو الحكومة حيث تتـوفر وسـائل الإعـلام مـن خـلال الـصحافة والتلفزيـون الإذاعة والنشرات الوزارية أو الحكوميـة و النـدوات و المـؤتمرات الـصحفية واللقاءات ... إلخ، وإن هذه الوسائل المعروفة والمتداولة تتـيح عنـصر العلانيـة للمواطن العادي وللمراقب سواء من المجتمع المـدني أو القـضاء أو الأجهـزة الحكومية المكلفة (الطراونة، 2008).

وأشارت (دعيبس، 2004) إلى وجود ثلاثة أنواع للشفافية وهي:

1. الشفافية المدبلجة: وهي شفافية منقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب نـسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخـاص إلى الحكومة أو نقل الشفافية المطبقة في الحكومة إلى القطاع الخاص.
2. الشفافية المؤدلجة: هي تلك التي تنطلق من وتخـدم مـصالح وأيـديولوجيا مصدرها ومصمم آلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها، وتبرز لخدمة هدف معين ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.
3. الشفافية الانتقائية: وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهمـا تواضـعت

وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هنـاك إخفاق.

وإذا ما أردنا الإشارة إلى عناصر الشفافية الأساسية فإنه يمكن الإشـارة إلـى الآتي (نافعة، 2004):

1- وضوح رسالة المؤسسة ومبرر وجودها من خلال تحديد دقيق لرؤية المنظمة ودورها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف.

2- شرعية ومشروعية وجود المؤسسة وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، أن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها .

3- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات العلاقة .

4- نشر واسع للمعلومـات والبيانـات وتوفيـر أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقدمها. ويندرج ضمن إطار هذا الأمر التطوعية في تزويد مختلف الجهات بالمعلومات الضرورية عن عمل المؤسسة دون التحجج بالسرية كمدخل لحماية حالات فساد أو غيرها.

5- أن تبتعد المنظمـة قدر الإمكـان عـن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.

6- الوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات وأن تهدف في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الأفراد بحقوقها بأكبر قدر يمكن من الوضوح والنزاهة.

7- امتلاك المؤسسات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها، وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة

على الرفوف في الكراسات دون تطبيق على أرض الواقع.

8- صياغة برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وكذلك سبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم التجاوز عليها وتدريب العاملين في هذه المؤسسة عليها.

9- أن تبنى المنظمة موقعاً لها على شبكة الانترنت يتم تحديثه باستمرار ويعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عن ما يجري داخل المنظمة وكذلك أن تكون المنظمة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.

سياسات تطبيق الشفافية الإدارية:

أشار (أبو طه، 1997) إلى مجموعة من السياسات لتطبيق الشفافية بفاعلية وهي:

1. برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المؤسسة، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي، الأدلة التنظيمية.
2. الأدلة التنظيمية: ويكون ذلك من خلال إعداد للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وإضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.
3. البلاغات والتعاميم: ويكون ذلك من خلال إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين، أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف، كذلك يتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة.

شروط تطبيق الشفافية (متطلبات الشفافية)

تنص المعايير الدولية على ضرورة توافر العناصر التالية لتحقيق وتعزيز مفهوم الشفافية ومساندة تطبيقه (العضايلة،2000):

1. توفر الديمقراطية في المجتمع، فالشفافية تتطلب وجود روح ديمقراطية في الممارسات العملية في الحياة اليومية فالممارسة الديمقراطية تضمن قانونية الوصول إلى المعلومات من خلال قوانين لحرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين.
2. تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية بما يتفق مع قواعد قانونية مكتوبة ومنشورة وان تكون في متناول المواطن. وانتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين.
3. وضع قواعد واضحة للنشر تحدد فيها، المعلومات التي يجب توفيرها، والمواعيد التي يجب نشرها فيها.
4. أن توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها.
5. أن توفر المؤسسات الحكومية البيانات التي يحتاجها المواطن والقطاع الخاص لوضع الخطط المستقبلية.
6. نشر الوعي لدى المواطنين وتعريفهم بحقوقهم ونتائج توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة.

المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية:

أشار (الشيخ، 1997) إلى بعض المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية:

أولاً: صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها وهي من أهم معوقات الشفافية الإدارية؛ لأنها تحتاج إلى وضوح وموضوعية وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.

وقد بين (اللوزي، 2002) أن هنالك معوقات إدارية أخرى منها:

1. غياب الشفافية ويتمثل في غياب التدفق الحر للمعلومات، والشجاعة في

تركيز الأضواء على نواحي الانحراف والخلل والتعقيد.

2. غياب المؤسسية، وبالتالي غياب الاستقرار للأهداف والتوجهات والسياسات الخاصة بالمؤسسة وخضوعها للاجتهادات الفردية والتأثيرات الشخصية.
3. ضعف الأداء وعدم الإنجاز وهي السلوكيات الإدارية السلبية ذات العلاقة المعبرة عن عدم قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، ويتضمن سوء التنفيذ، ونقص الخبرة الفنية المطلوبة، وعدم قبول إنجازه من قبل رئيسه المباشر.
4. عدم اعتماد الطرق والأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل.
5. ضعف الرقابة الممارسة على الأمور الإدارية والمالية.

كما يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسـة فـي الأجهـزة الإدارية للدول النامية نتيجة لغياب الشفافية، ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عـدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التطوير ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صـانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك أن هناك فجوة بين الخيال والحقيقة ذلك أن الأهـداف المحـددة فـي الخطـط التطويرية واسعة جداً وغير عملية، ومن ثم لا يتحقق منها إلا القليل ويرجـع ذلـك إلى أن الدول النامية تنشد تحقيق التنمية بقفزات غيـر منطقيـة ولا تـتلاءم مـع إمكانياتها (السعايدة، والخرابشة، 2003).

ثانياً: الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجـراءات، الأمر الذي سيشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية لذلك يجـب القيـام بالإصـلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة. وتُعد التشريعات أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة داخل المنظمة، وإيجاد قدر من التفاهم والتنسيق بين الموظفين، وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجـة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمهـا، فهنـاك بعـض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وتحديد صلاحية كل فـرد

ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب إتباعهـا لأداء الأعمـال المطلوبة، وفي الوقت نفسه نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعـدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها (الفوزان، 2005).

ويعد وضوح التشريعات ذا أهمية بالغة للمنظمة مهما كانت طبيعة العمل الذي تزاوله وذلك للأسباب التي بينها (عدنان، 1993) فيما يلي :

1. تساعد التشريعات على ربط المنظمة بالظروف البيئية المتغيرة والتي تؤثر فيها، حيث إن التغيرات السريعة التي تجعل عملية وضع السياسات التنظيمية هي الوسيلة الفعالة لمعرفة هذه المتغيرات والايفادة من الفرص التي تخدم أهداف المنظمة وتقليل المخاطر التي تتعرض لها .
2. تُعد التشريعات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة، ويقوم المفوض باستخدام السياسات التي تزود المفوض إليه بالإرشادات لما يجب عمله.
3. تحدد التشريعات التي سوف تأتي من خلال تحديد إطار عمل كل فرد.
4. يؤدي استخدام التشريعات إلى زيادة ثقة المدير بنفسه فيقل الشك والتردد ما دام أنه يتصرف طبقاً للسياسات الموضوعية، كما أنها تنمي من يقومون بتطبيقها وتكسبهم خبرات ومهارات جديدة.

إن السياسات والتوجهات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية توجه السلوك التنظيمي وتضفي انطباعات معينه على تفكير وتوقعات الأفراد والجماعات بحيث تنسجم هذه التوقعات مع درجة وضوح وموضوعية الممارسات الإدارية وتؤثر بالتالي في أجواء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين معها، فإذا أدرك الموظفون بأن السياسات الإدارية السائدة في التنظيم على درجة عالية من العدالة والاستقرار والثبات، فإن ذلك مدعاة للإيمان بإمكانية الاعتماد على الإدارة والثقة بجميع قراراتها. ولعل وجود هذه الفلسفة ضمن التنظيمات الحديثة يبرر انتشار معتقد بأن دور الإدارة هو التوجيه والضبط في حين أن دور المرؤوسين هو التبعية المطلقة، ومعنى ذلك أن الرقابة أحادية الجانب من قبل الرئيس فقط، ولعل هذا الاعتقاد يرتبط بالنظرة إلى العامل، فإذا كان العامل أنانياً ويكره العمل فإنه بالتالي من غير المحتمل أن يعرف أو يهتم بما هو أفضل للمنظمة (Sibanda, 2002).

الشفافية وتقييم الأداء:

إن نظام تقييم أداء العاملين تستمد أهميتها من كونها توفر المعلومـات اللازمـة للعديد من قرارات الأفراد المهمة، كالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل (الكايـد، 2003)، إضافة إلى تأثيرها على تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل.

وأصبح الاهتمام بتقييم أداء العاملين ملحوظاً بشكل كبير بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين مهمتين هما: العدالة في معاملة العاملين، والكفاءة الإنتاجية (العوايشة، 2006).

إذ إن قضية ثقة العاملين في عدالة نظم تقييم الأداء ودقتهـا قـضية لا يمكـن تجاهلها من حيث وجودها كشرط أساسي لنجاح النظام وفعاليته (ارتيمة، 2005).

أولاً: الإفصاح في تقييم الأداء:

يرتبط الإفصاح بتقييم الأداء، حيث يستخدم المديرون أساليب مختلفة للإفـصاح؛ إذ نجد بعضهم يطلعون الموظفين على خطط المنظمة المستقبلية قبل مناقشة الأدوار الفردية، بينما يبدأ آخرون بالوصف الوظيفي الرسمي الذي يعنـى عـادة بوصـف المسؤوليات، ومهمات العمل، ومستوى الصلاحيات لوظيفة معينة.

ويشير (ارتيمة، 2005) إلى ضرورة التأكد من أن الموظف يفهم ويعرف مسبقاً أن قيامه بإجراءات أو تصرفات معينة سوف تترتب عليها عواقب محددة. وهذا يلقي على عاتق المدير مسؤولية إفهام الموظف ما يترتب عليه من عواقب على ما يصدر عنه من تصرفات قبل فرضه لتلك العواقب. وتضيف بأن هناك مجموعة من الأسئلة التي يجب أن يكون لدى المدير والموظف القدرة على الإجابة عنها بعد الانتهاء من مرحلة الإفصاح وهي:

1. ما المسؤوليات الرئيسة للموظف لهذا العام؟
2. لماذا يقوم الموظف بالمهمات الموكلة إليه؟
3. متى يفترض أن ينفذ الموظف المسؤوليات المتعلقة بمشاريع محددة؟
4. ما مهمات العمل الأكثر أهمية، وما المهمات الأقل أهمية؟
5. ما مستوى الصلاحيات المخولة للموظف فيما يتعلق بالمهمـات المطلوبـة منه.

6. كيف بوسعنا معرفة ما إذا كان الموظف يؤدي العمل المطلوب منه بنجاح؟
7. كيف تسهم المسؤوليات التي يضطلع بها الموظف، فيما تقوم به الدائرة أو الشركة ؟
8. كيف يمكن للمدير مساعدة الموظف في إنجاز المهمات المكلف بها؟
9. كيف سيعمل المدير والموظف سوياً، للتغلب على أية عقبات؟
10. هل الموظف بحاجة لتطوير مهارات أو قدرات جديدة تساعده على إنجـاز مهماته؟
11. كيف ستتم عملية التواصل بين المدير والموظف خلال العام في ما يتعلـق بمهمات العمل، وذلك للحيلولة دون وقوع المشكلات، وضمان سير الأمور حسب الخطة المعدة؟

ثانياً: الوضوح في تقييم الأداء:

إن مفهوم الوضوح في تقييم أداء العاملين مهم ولا يمكن تصور عملية تقييم أداء العاملين دونه فهو يتعلق بإيضاح ما تم الإفصاح عنه للموظف بحيث يدخل مفهـوم الوضوح بمرحلة أكثر تفصيلاً من خلال التواصل الدائم للأداء.

ويشير (العموش، 2006) في هذا المجال إلى أن هناك الكثير من المختصين في مجال الإدارة يؤيدون فكرة أن أي موظف ينشأ في محـيط عملـي متـرابط الأداء والشفافية، لابد أن يجني ثمار إخلاصه وعمله، وإن كان هناك نسب معينـة تحـدد مدى هذا الإخلاص ودرجات التفاني فيه. وأنه مهما كانت طبيعة وأنواع الأسـاليب المستخدمة في التقييم ومدى استكمال معاييره وبنوده، فإنه لا بد من إيضاح حقيقـة واضحة وواقع لا بد من الاعتراف به بأن إبلاغ الموظف بدرجات التقيـيم سـلبية كانت او إيجابية من أهم أبجديات التعامل الحضاري والشفافية.

ويمكن القول إن الوضوح وإعطاء المعلومة المطلوبة في وقتها المناسب يـساعد الموظف في تطوير أدائه بسبب تلك القناة المفتوحة بينه وبين الرئيس المباشر ومـن خلال أوجه الإيضاح الآتية:

أ. معرفة الموظف بأهداف المؤسسة ككل وأهداف وحدتـه بـشكل خـاص، وإيضاح آلية التقييم للموظف من حيث: لمـاذا يقـيم ؟ ومتـى؟ وكيـف؟

وإيضاح مستوى أدائه وما الطرق التي يمكن أن تساعده في رفع مستوى أدائه بإعطائه فرصة لتحسين الأداء (الشواورة، 2009).

ب. وجود معايير أو مقاييس واضحة وعادلة تساعد المسؤولين على إنجاز التقييم الموضوعي بعيداً عن المزاجية والمحاباة والتخبط وتحقيق نجاح عملية التقييم وأن ما يجب إدراكه والتركيز عليه هو أن الموظف نفسه يجب أن يعرف هذه المعايير بحيث تكون واضحة ومفهومة لديه. (الشواورة، 2009).

وقد أشار (Strehl, 1993) إلى مجموعة من النقاط التي يمكن من خلالها أن تتم عملية الإيضاح وهي:

أ. عقد اجتماعات فردية يقدم خلالها الموظف تقريراً موجزاً أسبوعياً أو شهرياً عن عمله.

ب. عقد اجتماعات دورية للمجموعة، يقدم خلالها الموظفون تقارير حول الأعمال أو المشاريع التي ينفذونها.

ج. تواصل غير رسمي؛ من خلال تجول المدير، والتحدث مع الموظفين.

د. تواصل محدد ويكون ذلك عند ظهور مشكلة على نحو غير متوقع مع الموظف صاحب العلاقة.

ثالثاً: المشاركة في تقييم الأداء:

تعد المشاركة في تقييم الأداء مفهوماً مهماً وتتمثل أهميتها فيما يأتي:

أ- المشاركة في التخطيط: ويرى معظم المديرين أنه من المفيد تخصيص يوم في السنة للاجتماع مع الأفراد ومناقشة ما تسعى المنظمة لتحقيقه في العام القادم، لضمان سير الأفراد معهم في الاتجاه نفسه، كما أنه يحفز الموظفين ويشعرهم بنوع من التمتع بالصلاحيات، ويحد من حجم الخطط المكتوبة التي تفرضها جهات أعلى، وعملية التخطيط تنطوي على مشاركة متساوية نسبياً بين المدير والموظف، وهما يتناقشان من منطلق وجود قاسم مشترك من الاهتمام بينهما وهو النجاح (ارتيمة، 2005).

ب- المشاركة بوضع معايير تقييم الأداء: إن مشاركة الموظف في وضع

المعايير التي يقيم عليها أداؤه مهمة في قبوله لها والتزامه بها، وفي هـذا الصدد تطرق الصباغ ودره (1986) إلى وجوب أن تكون المعايير محددة وواضحة لا غموض فيها وأن يكون هناك قبول ورضا من قبل العـاملين ضمن هذه المعايير.

ج- المشاركة في تقديم الاقتراحات: إن الإدارة الذكية هي التي تدعو الموظف لتقديم مقترحات صريحة مباشرة حتى ولو كان هناك خارطة عمل، فإنهـا تشجع الأفراد على تعديلها إذا لم تكن معقولة.

د- المشاركة في التقييم: يستطيع الموظف أن يشارك في التقييم مـن خـلال: التقييم الذاتي؛ وهنا يمكن اعتبار التقييم الذاتي جزءاً مـن عمليـة الإدارة بالأهداف، إذ يقوم الموظف المشترك بعملية التقييم بتحديد أهدافه، ومـدى تحقيقه لهذه الأهداف، ويؤكد أن هذا الأسلوب يستخدم لأغراض تطويريـة وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين (الطشة، 2007)، ويمكن أن تكون المشاركة في التقييم من خلال مشاركة الموظـف فـي تقيـيم أداء المدير.

التجربة السعودية في مجال الشفافية ومكافحة الفساد :

حرصت المملكة العربية السعودية على محاربة الفساد، وذلك يتضح من خلال وضع الأنظمة التي تكافح الفساد كنظام مكافحة التزوير، ونظام مكافحـة الرشـوة ونظام تأديب الموظفين، ونظام مباشرة الأموال العامة. وهناك بعض اللوائح كلائحة التفتيش الإداري بوزارة العدل، والتفتيش القضائي. بالإضافة إلى ذلك هناك بعـض الجهات المعنية بمكافحة الفساد كديوان المظالم الذي يختص بالفصل في النزاعـات الإدارية، ووزارة الخدمة المدنية التي تقوم بدور رقـابي إداري علـى الـوزارات والمصالح الحكومية، وديوان المراقبة العامة الذي يقوم بالرقابة اللاحقة على جميـع إيرادات الدولة ومصرفاتها، وهناك المباحث الإدارية، وشعبة غسل الأمـوال التـي تقوم بمكافحة جرائم غسل الأموال. وشعبة التزييف والتزوير التي تقـوم بمكافحـة جرائم التزييف والتزوير، وشعبة التحقيقات ويدخ لضمن اختصاصاتها التحقيق فـي بعض الجرائم الفساد الإداري، وإدارة مكافحة التزوير وتخـتص بمكافحـة جـرائم

التزوي، وهيئة الرقابة والتحقيق التي تقوم بالادعاء والتحقيق في المخالفات الإدارية، وفي الجرائم الجنائية المتعلقة بالوظيفة العامة كالرشوة والاختلاس واستغلال النفـوذ (المطيري، 2008 : 107 – 116).

كذلك قامت هيئة الرقابة والتحقيق بإنشاء (الهيئـة الوطنيـة لحمايـة النزاهـة ومكافحة الفساد)، والتي من ضمن أهدافها: حماية النزاهة ومكافحة الفساد، وتحسين المجتمع السعودي بالقيم الدينية، والأخلاقية، والتربوية، وتوجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك السليم واحترام النصوص الشرعية والنظامية، وتوفير المناخ الملائم لنجاح خطط التنمية، وتحقيق العدالة بين أفراد المجتمع (آل علي، 2007).

وعلى الصعيد الخاص قامت (إدارة سعفة القدوة الحـسنة) بمكافحـة الفـساد الإداري والأخلاقي، فطرحت فكرة جائزة (سعفة القدوة الحسنة: الشفافية والنزاهـة) وهي جائزة تهدف إلى تشجيع وزيادة الوعي حـول الـشفافية والنزاهـة والعدالـة والمسؤولية من خلال منح جائزة للمؤسسات التجارية والحكوميـة التـي تتـصرف كقدوة حسنة يحتذى بها الآخرون، وتتمثل القيم الرسمية التي يتم تشجيعها عن طريق هذه المبادرة في الآتي:

الشفافية: وهي المدى الذي تتبع فيها المنظمة مبدأ نشر المعلومات عن نفسها.

النزاهة: ويقصد بها المبادئ العامة التي يجري تطبيقها بالكامل في المنظمة.

العدالة: التي تتطلب معرفة معاملة المنظمة لجميـع الأطـراف ذوي العلاقـة بالعدالة.

المساءلة: وهي القدرة علـى المـساءلة وتحمـل مـسؤولية نتـائج أعمالـه (www.saafah.com).

فتعد جائزة (سعفة القدوة الحسنة) تشجيعاً للـسلوك الأخلاقـي الـسوي فـي التعاملات؛ مما يرفع من مستوى الأداء والأعمال وهذا يعود بالمـصلحة والفائـدة للجميع، والغرض الأساسي من هذه الجائزة هو إبراز وتكريم الأدوار التي تقوم بها المؤسسات الحكومية والتجارية التي يمثل سلوكها السوي مثـالاً ناصـعا للنزاهـة والمسؤولية والعدالة لكي تكون مثالاً يحتذى به؛ وهذا يعطي نتائج حية تعود بـشكل ايجابي على الاقتصاد الوطني للمملكة العربية السعودية (آل سعود، 2008).

أثر الاتصالات الإدارية على الشفافية:

يعتبر الاتصال الصاعد أحد أهم الاتجاهات التي تأخذها الاتصالات الرسمية في المنظمات الإدارية، والتي تتكون من الاتصالات الهابطة، والأفقية والصاعدة، وهذا النوع من الاتصال (الصاعد) ضروري لنقل المعلومات من المستويات الـدنيا إلـى المستويات العليا، ومن خلال قنواته المختلفة يستطيع العاملون توضيح اسـتجاباتهم حول ما يصل إليهم من رسائل هابطة من المستويات العليا، ومن شأنه أن يؤثر في تحفيزهم وتقوية اتجاهات مرغوبة لديهم، ويتم من خلاله كذلك عرض القضايا على الإدارة للحصول على إجراء أو قرار معين تستدعيه القضية محل الاهتمام (الدهان، 2005).

والاتصال وسيلة مهمة في عملية التأثير والتأثر بين الأفراد، وله دور كبير في تطوير وتغيير كثير من الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب العمل لدى المرؤوسين. ويمكن القول بأن تسيير الأنشطة المختلفة للمنظمات، لا يتسنى إلا بوجود أنظمة اتصال ذات كفاءة عالية، وتوافر مهارات اتصال فردية ذات فاعلية لدى الرؤساء والمرؤوسين (ماهر، 2004).

ويمثل الاتصال عملية تمر بواسطتها الأفكار والمعلومات والتوجيهات من خلال نظام اجتماعي، تتكون أو تتطور الآراء والاتجاهات وبموجبها والمعارف (هلال، 1999). كما يشمل الاتصال أيضا عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى بغرض الإقناع أو التأثير في سلوك الآخرين (Ober, 2003).

وتلعب عملية الاتصال دوراً رئيساً ومهماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، ويعتمد بقاء وقدرة المنظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال فيها (Singh & Pandey, 2004) وتعتبر عملية الاتصال ذات أهمية قصوى للمنظمات المختلفة للأسباب الآتية (Lesikar, 2003؛ الصيرفي، 2005؛ ادريس والمرسي، 2005):

1. يساعد الاتصال الجيد على تكوين آراء ووجهات نظر ومعتقدات الأفراد نحو منظماتهم، وحفزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع لديهم للعمل بروح الفريق

الواحد.

2. يساعد الاتصال في المنظمة عملية تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم نحو تحقيقها بدقة ووضوح، كما يبين أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لإدارة المنظمة إتباعها.
3. يساعد الاتصال في تقييم أداء المرؤوسين، والتعرف على الاتجاهات والسلوكيات والقدرات والمهارات الإنتاجية لكل فرد منهم، ووضع نظام للمكافأة لتعزيز الجوانب الايجابية في سلوك الأفراد.
4. يساعد الاتصال في وضع وتحديد معايير أداء دقيقة قابلة للتحقيق، وتتناسب مع الإمكانيات المادية المتوفرة ومؤهلات الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
5. يساعد الاتصال في تعريف الأفراد بالمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجه التنظيم حالياً والتي قد تظهر مستقبلا، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها.
6. يساعد الاتصال في خلق الشعور لدى الأفراد بديمقراطية العمل ويحقق المرونة في العلاقات، حيث تتوفر إمكانية التعبير عن الرأي وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين مما يحسن من جودة العمل.

وتعد عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية للمنظمات الإدارية. كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة، فالاتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري، وعليه فإن الاتصال يؤثر تأثيراً حاسماً في نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهو بمثابة الشريان الذي يغذي المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات ويسمح بدورانها في مختلف الإجزاء.

وفي ضوء هذه الأهمية التي يكتسبها الاتصال الإداري فإن مشكلة الإدارة الأولى هي مشكلة اتصالات، حيث أن الكثير من المديرين ما زالوا لا يفهمون طبيعة عملية الاتصالات ولا يقدرون مدى ما تنطوي عليه من تعقيد ودقة وأهمية، وما لها من أثر فعال، وهو ما يمكن تلمسه من تدني مستوى الاتصالات الإدارية عبر القنوات الرسمية الصاعدة والأفقية في المنظمات الحكومية التي تزدهر فيها خصوصاً الاتصالات النازلة التي تستخدم عادة لإيصال ما يصدره الرؤساء

للمرؤوسين فالاتصالات تكون سريعة وفاعلة إذا كانـت نازلـة وتحمـل رسـائل ومضامين سلبية كالعقوبات، أما حين يحاول المرؤوسون إبداء وجهات نظرهم بهذه الرسائل والتعليق عليها وتوصيلها للرؤساء عبر الاتصالات الصاعدة فإنهم يواجهون العقبات التي تحول دون وصولهم، وهذا ما يقلل من فاعلية الاتصال في المنظمـات الحكومية.

ولأن الاتصال عموماً والاتصال الصاعد خصوصاً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة "المنظمة" وثقافة بيئتها الداخلية والخارجية أو ثقافة المجتمع بشكل عام، فأن الاتصال الصاعد، سيظل خجولاً ومتردداً وغير فعال في ظل سـيادة الـنظم البيروقراطيـة الصارمة التي تنظر لهذا النوع من الاتصال بأنه قـد يقلـل مـن هيبـة المـدراء وسطوتهم، خصوصاً في المجتمعات ذات الثقافة البطريركية الأبوية التي لا يـزال فيها "المدير" يحيط نفسه بقدر كبير من الهالة الحقيقية أو المفتعلة حفاظاً علـى مـا يسمى "الهيبة" التي تتعارض لوازم المحافظة عليها مع السلوك المنفتح مع المستويات الدنيا وتشجيعها على المبادرة بالاتصال الصاعد (عايد، 2004).

وفي واقع الحال فأن هذا النوع من الاتصال في البيئات المحافظـة والتقليديـة والمنظمات الحكومية في العالم الثالث تحديداً، لا يزال يقتصر فـي معظمـة علـى تمرير الرسائل التي تتوافق مع رغبات المدراء واتجاهاتهم بـصرف النظـر عـن القناعات الحقيقية للمرسل أو مصلحة المنظمة، لا بل يجتهد الموظفون ذوي الخبرة في ابتكار أساليب خادعة تجعل من رغبات وأهواء المدراء كأنها فعلاً ضـرورات تقتضيها مصلحة العمل، وهي ليست كذلك في حقيقة الأمر.

2. 2 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالاتصالات الإدارية والشفافية، وقد تم تناول هذه المواضيع من مداخل مختلفة، وأشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة الى عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الشفافية دراسة ميدانية: لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة

تبوك، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان ومن هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرت (الشواورة، 2009) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك في الفصل الأول من العام الدراسي 2008/ 2009، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على مجتمع الدراسة والمكون من(73) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن درجة ممارسة الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنـوب فـي المملكة الأردنية الهاشمية، جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود معيقات تحول دون تحقيق الشفافية وبدرجة متوسطة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الـشفافية فـي المعلومـات تعـزى لمتغيري (الخبرة والرتبة الأكاديمية) ولصالح ذوي الرتبـة الأكاديميـة (أسـتاذ مساعد وأستاذ مشارك).
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية لمعوقـات ممارسـة الـشفافية تعـزى لمتغيري(الرتبة الأكاديمية، والخبرة).

وأجرى (العتيبي، 2009) دراسة بعنوان : "الشفافية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة الشفافية في منظمات القطاع العام، والتعرف العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية، ومحاولة الوصول إلى أهم الأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في المنظمات المبحوثة كان متوسطاً بشكل عام، حيث أن الوضوح يمثل أكثر بعد من أبعاد الشفافية وجوداً، بينما المشاركة في اتخاذ القرار تمثل اقل بعد من أبعاد الشفافية وجوداً. كما أظهرت الدراسة إلى أن هناك عوامل تؤثر في تطبيق الشفافية، فقد جاءت القيادة والتدريب كأكثر العوامل تأثيراً في تطبيق الشفافية، وتبين أن ضعف قدرة القادة في تحديد أولويات الأهداف

المراد تحقيقها، ووصول قيادات إدارية غير مؤهلة إلى مراكز عليا في المنظمات تؤثر في تطبيق الشفافية .كما توصلت الدراسة إلى أن أقل العوامل تأثيراً على تطبيق الشفافية تتمثل في ضعف الاهتمام بتقنيات التكنولوجيا، والروتين في العمل، والتعقيد في الإجراءات. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الأساليب والآليات لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية في الإدارة من وجهة نظر المبحوثين تتمثل في: وضع نظام لمكافحة الفساد، ومنح جائزة الشفافية لتكريم المتميزين، توفير قاعدة للبيانات داخل المنظمة والاهتمام بالحاسب الآلي في العمل، وتوضيح أهمية الشفافية بالنسبة للموظفين، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على رؤية الموظفين لمستوى الشفافية في الإدارة في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، حيث يرى الموظفون ذوي المستوى التعليمي العالي أن الشفافية تمارس في الأجهزة الحكومية أكثر من الموظفين ذوي المستوى التعليمي المنخفض.

أجرت (الطراونة، 2008) دراسة بعنوان" أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية" وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (661) من الموظفين في الوزارات الحكومية في الأردن ومن أبرز النتائج لهذه الدراسة: أن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كان متوسطاً، كما بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، وأن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية.

وأجرى (الجدية، 2008)، دراسة بعنوان "مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في الشركات الصناعية الأردنية وتحليل العلاقة ما بين هذه الأدوات والأداء التنظيمي، وإستناداً إلى الدراسات السابقة، قام الباحث بتطوير استبانة تتعلق بمتغيرات الدراسة وتوزيعها على مديري الإدارة العليا في (46) شركة

صناعية مساهمة عامة والبالغ عددها (153) واسترجع منها ما نسبته (75%).

تم إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية في معالجتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة أن مـا نـسبته (82%) مـن الـشركات الصناعية الأردنية يتوفر فيها قـسم للحاسـب الآلـي، وأن (93%) مـن المـديرين يستخدمون الحاسب في أداء أعمالهم كما تبين أن (62%) من أجهزة المديرين مربوطة بالانترنت ولكن (79%) من هذه الشركات لا يوجد فيها رابط داخلي لأجهزة الحاسوب بين الأفراد وبين الدوائر والأقسام.

وقام (الطشة، 2007)، بدراسة بعنوان "درجة الالتزام بالشفافية الإداريـة فـي وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعلـيم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء اسـتبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، تكونت الاستبانة من (66) فقرة، موزعة على سبعة مجالات، وقد تم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمـين، كما وتم التأكد من ثباتها بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وقد تـم تطبيـق أداة الدراسة على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبعد جمـع البيانات والمعلومات تم تحليلها باستخدا المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة واختبار (ت).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية جـاء بدرجـة متوسطة، وأن هنالك فروق لدرجة الالتزام بالشفافية تعزى لمتغير الجنس فـي جميـع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور، وبينت النتائج أنه لا يوجد فـروق ذات دلالـة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنسية.

أما (الحداد، 2007) فقد قام بدراسة بعنوان العلاقـة بـين الاتـصالات والأداء الوظيفي :دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نمط الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للمديرين في الوزارات السعودية بالإضافة إلى تحديد معوقات الاتصالات الإدارية التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء الوظيفي للمديرين. تكونت عينة الدراسة من المديرين في (وزارة الاقتصاد التخطـيط، وزارة التجارة والصناعة، وزارة المالية والاقتصاد الوطني، وزارة العمـل والـشؤون

الاجتماعية، ووزارة الصحة) والذين بلغ عددهم (564) مديراً، وقد تم تصميم وتوزيع استبانه لجمع البيانات منهم.

وتم التوصل إلى النتائج التالية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصالات اللفظية وبين الأداء الوظيفي للمديرين في الوزارات السعودية. كم ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من شكلي الاتصالات اللفظية وهما: (الاتصالات الشفوية والاتصالات المكتوبة) وبين الأداء الوظيفي للمديرين. كما وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصالات الالكترونية وبين الأداء الوظيفي للمديرين.

وأجرى (الكبيسي، 2007) دراسة بعنوان" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر" وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، إذ تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (230) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة لمهارة الاتصال جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت النتائج أن مهارة القراءة جاءت بالمرتبة الأولى ثم تلتها مهارة الاستماع ثم مهارة التحدث، وأخيراً مهارة الكتابة، وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً.

وأجرت (العوايشة، 2006) دراسة بعنوان" اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية" وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وتكونت العينة من (239) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة نحو الجائزة كانت بشكل عام إيجابية، وهذه الاتجاهات مرتبة حسب ارتفاع متوسطاتها: وعلى الترتيب أهمية الجائزة، والوعي بالجائزة، ومعايير الجائزة، وحوافز الجائزة، وأسلوب تقييم الجائزة، كما تبين وجود فروق في اتجاهات العاملين الكلية نحو الجائزة تعزى لطبيعة القطاع الذي يعملون فيه (وزارة أو مؤسسة عامة) وكانت الفروقات في اتجاهاتهم نحو المتغيرات التالية : أهمية الجائزة، وأسلوب التقييم والحوافز، وكانت هذه الفروقات لصالح المؤسسات العامة، أما

بالنسبة لباقي المتغيرات و هي: الوعي بالجائزة، ومعايير الجائزة فلم تظهر أية فروقات ذات دلالة بين الوزارات والمؤسسات العامة، كما توجد فروق في اتجاهات العاملين نحو الجائزة تعزى للخبرة العملية فيما يتعلق بالوعي بالجائزة وهي لصالح الفئة(6-10) سنوات، كذلك توجد فروق في اتجاهات أفراد العينة نحو معايير الجائزة وهي لصالح الفئة العمرية (16 سنة فأكثر)، أما بالنسبة لباقي المتغيرات (معايير الجائزة، وأسلوب التقييم والحوافز) فلا توجد فروقات تعزى للخبرة العملية.

وأجرى (الذيابات، 2006) دراسة بعنوان"مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: لدى الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (792) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن درجة توافر مهارات الاتصال التقليدية ودرجـة تـوافر مهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء العاملين في الشركات الاستخراجية المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت بدرجة مرتفعة.
2. أشارت النتائج إلى أن مستوى فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء العـاملين في الشركات الاستخراجية كانت إيجابيةً بدرجة مرتفعة.
3. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية ، وبين فاعلية الاتصال الإداري.

أما دراسة (عبد الحليم وعبابنة، 2006) دراسة بعنوان"أهمية التفـويض الإداري و الشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظـر الإدارة الإشرافية" وهدفت إلى التعرف على مدى توفر الشفافية والتفـويض الإداري والبيئـة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول علـى جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وتألفت العينة من (329) فرداً، شملت جميع أفـراد القيادات الإدارية والإشرافية في هذه المؤسسات والدوائر، وتوصلت الدراسة إلـى أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كمـا يلـي:

الشفافية، ثم البيئة الإبداعية، يليه التفويض، وأخيرا الممارسة الإبداعية، كما أظهـرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه ايجابية ودالة إحصائيا بين جميع مجالات الدراسة، كمـا وجد بأنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي ومستوى الدخل لأفراد عينـة الدراسـة زادت الاتجاهات الايجابية نحو توفر الشفافية والتفـويض والبيئـة الإبداعيـة والممارسـة الإبداعية، وكلما زاد عدد العاملين في مركز المؤسسة أو الـدائرة انخفـضت درجـة الممارسة الإبداعية، كما تبين أن مؤسسة المواصفات والمقاييس حظيت بأعلى درجـة توفر لمجالي الشفافية والتفويض، بينما كانت الأقل توفراً في دائرة الأحوال المدنية التي حظيت بأقل درجة.

وقام (الشهري، 2005) بدراسة بعنوان الاتصالات ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمـن الجنـائي .بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنـسوبي الأمـن الجنائي وقد تكونت عينة الدراسة من (625) مبحوثاً .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الاتصالات الإداريـة تلعـب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، وذلـك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية:الدقة فـي إنجـاز المهـام الأمنيـة، تزويـد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقـت والجهـد. وتؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الـوظيفي لمنسوبيه، وذلك من خلال :سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المـشكلات الأمنيـة، والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات. كما بينـت الدراسـة أهـم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي هي: قدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين بالأمن الجنـائي علـى إسـتخدام أسـاليب الاتصال الحديثة، قلة وسائل الاتصال المستخدمة.

وأجرى (أبو كريم، 2005) دراسة بعنوان" مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديميـة في الجامعات الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري" وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فهم الشفافية ودرجة ممارستها ودرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وتكونت عينة الدراسة من (138) فرداً، وتم

استخدام ثلاث استبانات للتعرف درجة فهم الشفافية ودرجة ممارسة الشفافية ودرجـة الاتصال الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فهم الشفافية ودرجـة ممارسـتها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هنالك علاقة بين درجة فهم الشفافية ودرجـة ممارسـتها وفاعلية الاتصال الإداري، وأوصت بضرورة تطبيق مبدأ الشفافية في القطاعين العـام والخاص، وتوفير شبكة نظام معلومات يتم من خلالها توفير المعلومات لأفراد المجتمع كافة ليتسنى لهم المشاركة في إدارة المؤسسات.

كما أجرى (الزعبي، 2005) دراسة بعنوان "مدى توافر مهـارات الاتـصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكـرك من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتـصال الإداري" وهـدفت إلـى التعرف إلى واقع توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى رؤساء مراكـز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين، وأثر ذلـك علـى فاعلية الاتصال الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (324) موظفاً، واستخدم الباحـث استبانة مكونة من (65) فقرة لقياس مهارات الاتصال(التحدث، والقراءة، والاستماع، والكتابة) وعناصر الرسائل غير اللفظية (الصوت، والزمان، والمكان، والمظهـر، والحركات، والتصرفات). وتوصلت الدراسة إلى أن مهـارات الاتـصال وعناصـر الرسائل غير اللفظية مجتمعة كانت متوافرة بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسـة، واحتلت مهارة القراءة المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، تلتها علـى التـوالي مهارة التحدث، والكتابة، والاستماع، كما جاء عنصر المكان في المرتبة الأولى من حيث درجة توافره، وجاء بعده من حيث درجة التواجـد علـى التـوالي عناصـر: الحركات، والمظهر، والتصرفات، والصوت، والزمان. كما بينت الدراسـة وجـود علاقة دالة إحصائيا بين توافر مهارات الاتصال وعناصر الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري، حيث كانت أكثر مهـارات الاتـصال تـأثيراً مهـارتي التحـدث والاستماع، وعناصر الزمان والمظهر والتصرفات.

أما دراسة(ارتيمة، 2005) فجاءت بعنوان "شفافية تقييم أداء العـاملين فـي وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية" وهدفت إلى التعـرف على آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية فيما يتعلق بواقع شفافية التقيـيم، وأهمية الشفافية في تقييم الأداء، والمعوقات التي تواجه شـفافية التقيـيم، والأسـاليب

والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات الإدارية(العليـا، والوسطي، والتنفيذية) في مركز وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (1022) فـردا، واختيرت عينة عشوائية طبقية مكونة من (600) فردٍ، وبينت الدراسـة أن اتجاهـات العاملين نحو مجالات الدراسة بشكل عام كانت جيدة وبخاصة مجـال أهميـة شـفافية التقييم في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية، بالإضافة إلى ترتيب المجالات حسب أهميتها كما يلي: أهمية الشفافية في تقييم الأداء، ثم المعوقات التي تواجه شفافية التقييم، يليه واقع شفافية التقييم الذي حصل على أقل درجة من الأهمية، كما بينت نتائج الدراسة أن نمط القيادة السائد في الوزارة والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخـاذ القرارات من أكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم، وأظهرت نتائج الدراسة أيـضا أن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم.

أما الدراسة التي قام بها (عايد،2004) فجاءت بعنوان" معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليه" وهدفت إلى التعرف إلى معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع التعليم التطبيقي وسبل التغلب عليها. وتكونت عينة الدراسة من (60) فرد من رؤساء الأقسام موضوع الدراسة، أجابوا على استبانة اشتملت على أربعة مجالات هي (المعوقات التنظيمية والإدارية، ومعوقات تتعلق بقنوات الاتصال، ومعوقات ادراكية وشخصية، ومعوقات بيئية اجتماعية مادية). وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري تتمثل في ضعف قنوات الاتصال ما بين الكليات والجهات الخارجية، واعتماد نظام الاتصال الصاعد والهابط بين رؤساء الأقسام على حساب الاتصال الأفقي.

وقام (المنجي، 2004) بدراسة بعنوان الاتصالات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية العمانية. كما هدفت الدراسة كذلك إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية، وتقلل من كفاءتها من وجهة نظر مفردات البحث، وتكونت عينة الدراسة من (350) موظفاً.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية. كما وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب ووسائل الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.

دراسة (دعيبس، 2004) بعنوان "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية في القطاع الحكومي الأردني من خلال تحديد الأساليب المتبعة لتطبيقه، والتعرف على اتجاهات أفراد العينة حول أهمية الشفافية، والمعوقات والتحديات التي تواجه تطبيقها، والأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية. وتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء الإشرافيين والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكاً بالمواطنين، وأكدت نتائج الدراسة أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين. كذلك بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، وجود الكثير من المعوقات تواجه تبني تطبيق الشفافية، تتمثل بعدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل الموظفين، كذلك أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في تعاون المواطن في تطبيق الشفافية تعود لعدم معرفته بوجود تشريعات تضمن حقه.

أما دراسة (الربيعة، 2003) بعنوان أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي من خلال التعرف على أنواع الاتصال الإداري بين الأجهزة الأمنية في المطارات الدولية بالرياض والمنطقة الشرقية وجدة، والوقوف على واقع أنظمة الاتصالات الإدارية ومدى فاعليتها على الأداء الوظيفي، والتعرف على العوامل المؤثر في الاتصالات الإدارية وقد تكونت عينة الدراسة من (257) مبحوثاً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي في إدارات الأجهزة الأمنية بالمطارات الدولية تتمثل في: الافتقار الى نظام اتصال جيد، وعدم توافر المهارات الأساسية للاتصال،

والتشويش الناتج من الضوضاء والازدحام بين العاملين المدنيين، وطبيعة العمل ذات الصبغة الأمنية بالمطارات، والإحساس بالتفرقة في المعاملة، وعدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين، وعدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل، وسوء تفسير معاني الكلمات والمصطلحات.

دراسة (الجديع، 2002) بعنوان "واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات في السعودية من خلال التعرف على أهمية نظم الاتصالات المستخدمة، وأساليب الاتصالات الإدارية الأكثر استخداماً، ومدى فعالية الاتصالات الإدارية المستخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تمثل نظم الاتصالات المستخدمة في الجوازات في: الاتصال المباشر بالرؤساء والزملاء، الاتصالات الدائمة والدورية، الاتصالات الممتدة إلى كافة المستويات التنظيمية. وإن أكثر أساليب الاتصالات الإدارية استخداماً في الجوازات هي: التعاميم والتقارير، والتعليمات المكتوبة، والأوامر والتوجيهات اللفظية، ولوحة الإعلانات والهواتف والفاكس والحاسب الآلي. وأظهرت الدراسة أن الاتصالات الإدارية تسهم في تحقيق أهداف الجوازات من خلال: شرح خطط الإدارة للعالمين، وتوفير المعلومات ونقلها إلى مركز اتخاذ القرار، وتوعية المواطنين والمقيمين بأهمية التعاون مع إدارة الجوازات.

دراسة (النظامي، 2002) المعنونة: "مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة". جاءت نتائج الدراسة بأن مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك كانت بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر طلبة الكلية. كذلك هناك اختلاف في مدى توافر مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية لصالح الإناث. وأوصت الباحثة بعقد دورات تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس لتفعيل مهارات الاتصال لديهم.

دراسة (أبو النادي، 2001) بعنوان "تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية (دراسة حالة)" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات رؤساء الأقسام الإدارية

والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم واستخدمت الباحثة أداة اشتملت المجالات التالية (اتخاذ القرارات، والتعليمات، والاتصال، والعلاقات، والتطوير الإداري) تظهر من خلالها الممارسات الدالة على الشفافية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام (الإدارية والأكاديمية) كانت في مجال الاتصال والعلاقات ثم في مجال التعليمات ثم تبعه مجال التطوير الإداري وكان أقلها في مجال اتخاذ القرارات. ومن خلال هذه الدراسة نلاحظ أن الباحثة قامت بدراسة بعض الجوانب المتعلقة بالشفافية الداخلية للجامعة.

دراسة (الأسمر، 2000) بعنوان "مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد". حيث كانت عينة الدراسة عشوائية عنقودية مكونة من (550) معلماً ومعلمة موزعين على مديريات تربية إربد الأولى وتربية إربد الثانية، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة موزعة على أربعة مجالات هي (مهارات الكتابة، ومهارات القراءة، ومهارات الاستماع، ومهارات التحدث). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- تتوافر درجة كبيرة من مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الحكومية ومديري المدارس الخاصة على حد سواء.

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة باختلاف متغيرات (ملكية المدرسة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وفي دراسة (اللوزي، 1999) بعنوان: "الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية: دراسة تحليلية ميدانية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصالات في مؤسسات الأردن الحكومية، كما يتصورها الموظفون العاملون فيها. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (16) فقرة، لقياس أربعة مجالات لكفاءة الاتصالات الإدارية، وهي: انفتاح نظام الاتصالات، وصدقه، وصراحته، وتوصيل المعلومات المرغوب فيها في الوقت المناسب والتلاؤم مع التوقعات، والآمال، والقيم، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي. أما أبرز نتائج الدراسة فكان احتلال مجال انفتاح نظام الاتصال، وصدقه وصراحته، المرتبة الأولى في كفاءة الاتصال، تلاه مجال

التلاؤم مع التوقعات والآمال، ثم مجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي، وأخيراً مجال توصيل المعلومات في الوقت المناسب. وكشفت الدراسة عن تصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية إيجابية بشكل عام.

كما أجري (الخلوف، 1999) دراسة بعنوان: "مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة إربد"، هدفت إلى التعرف على اتجاهات شاغلي الوظائف الحكومية في الدوائر الحكومية في محافظة اربد نحو مستوى فاعلية الاتصال السائد عن طريق التعرف على مدى توافر الخصائص التالية في نظام الاتصال السائد: (الشفافية، والتوقيت المناسب، والاهتمام والمشاركة، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة). بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال في الدوائر الحكومية في محافظة اربد. وأظهرت نتائج الدراسة الموافقة العامة لأفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى فاعلية الاتصال بدرجة عالية نسبياً. أما مجالات الدراسة في نظام الاتصال الإداري السائد في الدوائر الحكومية في محافظة اربد مرتبة تنازلياً كما يلي: (الشفافية، والتوقيت المناسب، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، والاهتمام والمشاركة). وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود معوقات تحد من فاعلية نظام الاتصال السائد في الدوائر الحكومية في محافظة اربد بدرجة منخفضة وكان أهمها المعوقات الفردية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

أجرى بيوركمان (Bjorkman, 2009) دراسـة بعنوان:" تغيير الاتـصالات: تمكين الأفراد من الفعل ". هدفت الدراسة إلى معرفـة تأثير الاتصال على تمكـين الأفراد من الفعل، في الشركات القبرصية للتسويق الغذائي، وشملت عينة الدراسـة (117) مديرا وأظهرت الدراسة، بالإضافة إلى أن المديرين كـانوا يـرون وجـود مستوى عالي من الصحة المنظمية في شركاتهم إلى وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة بين تغيير الاتصالات وتمكين الأفراد من الفعل.

أما الدراسـة التي أجراها أنثوني (Anthony et.al,2009) بعنوان : "الاتصال والكفاءة تطوير مهارات الاتصال لدى القادة ". والتي هـدفت إلـى بحـث أنمـاط

الاتصال المقترنة مع أساليب القيادة المختلفـة. وشملت الدراسة (529) مبحوثاً من العاملين في قطاع صناعة الأدوية في ايرلندا فقد توصلت الدراسة إلـى أن أنمـاط الاتصال المتبعة تختلف باختلاف أساليب القيادة، وأن هنالك سلوكيات معينة ترتبط بلغة القيادة. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد مفهوم القيادة من وجهة نظر اتصالية.

كما قام آنجل ولانسر (Angell&lance,2009) بدراسـ ـة بعنـوان:" تـأثير الاتصالات على الاستراتيجيات: الاتصال اللفظي وغير اللفظي". وهدفت الدراسـة إلى التعرف على مدى تأثير الاتصال اللفظي وغير اللفظي على خصائص الإدراك، حيث خضـع للدراسة (98) طالبا ممن كانوا منتظمين في مساق الاتـصالات فـي جامعة ويسترن الأمريكية. وقد أظهـرت النتـائج أن الاتـصالات غيـر اللفظيـة (الحركات) لها قوة تأثير على إدراك المستجيبين، كما أن المستجيبين الذين لـديهم قوة إدراك عاليـة تكون لديهم قابلية كبيرة فـي مواجهة الاستراتيجيات.

وفي الدراسة التي قام بها جـونز (Johns,2008) بعنـ ـ ـوان : " الكفـاءات التواصلية الضرورية لضمان القيادة التربويـة الفعالة كما يقيم ذلك مديري المدارس الحكومية". والتي هدفت إلى معرفة مهارات الاتصال الـضروريـة لـضمـ ـان القيادة التربوية. أظهرت النتائج ضرورة توافر خمسة مهارات أساسيـة في عمليـة الاتصال وهي (مهارة الاستماع، المهـارات التفاعليـ ـة، مهـارة تكويـ ـ ـ ـن العلاقات، المهارات التنظيمية، ومهارة العلاقات العامة). كما نبهت الدراسة أيضا إلى ضرورة تطوير المهارات الاتصالية التي تعمـل على تسهيل عملية التطـوير التربوي.

وقام نورمان (Normann,2007) بدراسة بعنوان: الانفتاح والشفافية في في مؤسسات التعليم في الدنمارك، حيث هدفت إلى تطبيق قانون تم تطويره سنة2002 بشأن الانفتاح والشفافية في مؤسسات التعليم في الدنمارك. تم وضع هذا القانون من اجل ضمان الجودة العالية للأداء فعلى المدارس نشر وبيان قيمتها والفلسفة التربوية وتقييم نوعية التعليم .فكل مدرسة تكون متاحة للجمهور عن طريق شبكة الانترنت وبيان معلومات عن معدل الطلاب والتسرب والانتقال والحوافز للمعلمين وتقييمهم . وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا القانون سيوفر فرصة لتعلم المدارس من

بعضهم البعض معلومات عن الأداء وحث المعلمين والآباء والأمهات على العمل معا لتحقيق نتائج أفضل و تعزيز المنافسة بين المدارس والمواطنين بحيث سيصبحون قادرين على اختيار المدارس الأفضل لأبنائهم ،و نشر المعلومات هدف في حد ذاته لتحقيق المزيد من الشفافية. وأوصت الدراسة بتطبيق هذا القانون على جميع المدارس في بلدان الشمال الأوروبي .

وقد أجرى ستيفنز (Stephens,2007) دراسة بعنوان: شفافية إدارة البيانات، وهي دراسة نظرية ركزت على مفهوم الشفافية في إدارة البيانات الذي يشير إلى الدرجة التي تتصل بها المنظمة مع منتجي ومستهلكي المعلومات في إدارة البيانات في جورجيا، كما أشارت إلى فائدة شفافية إدارة البيانات والتي تتمثل في تحقيق المساءلة وعدم القدرة على إخفاء أي عملية باستخدام التكنولوجيا .

وأخيرا ناقشت الدراسة الأسباب التي تؤكد ضرورة شفافية إدارة البيانات في المنظمات والتي تتضمن تحقيق الشفافية والمشاركة المؤسسية, فالمنظمات المفتوحة ذات أداء أفضل من المغلقة , كما أن المجموعات الشفافة تولد المزيد من القيمة إلى جمهور أوسع , وان الشفافية تقلل من تكلفة إدارة البيانات .

وقام دافيز(Davis,2006) دراسة بعنوان: مكافحة الفساد والشفافية، وهدفت إلى تطبيق سلسلة من الإجراءات والاستراتيجيات التي ينبغي إتباعها لمكافحة الفساد وزيادة الشفافية وهي ما يلي: إصلاح الأطر المعيارية لتبسيط الإجراءات وضمان وصول المعلومات للجمهور، والتوعية العامة بمبادئ الشفافية ومعالجة الفساد والمشاركة بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز الرقابة المالية سيادة القانون ومؤسسات الرقابة،والتركيز على الحوافز ودور الإعلام والتعيين على أساس الجدارة،وتم تطبيق ما سبق في بلغاريا وتوصلت الدراسة الى توفير سجلات الكترونية تضمن وصول الجمهور إلى المعلومات، وضمان الشفافية في عملية وضع الميزانية وزيادة مشاركة المواطنين في أنشطة مكافحة الفساد من خلال حملات التوعية ووسائط الإعلام. وأوصت الدراسة بتطبيق الاستراتيجيات السابقة على الجمهورية الدومينيكية لمدة (3) سنوات وفي الضفة الغربية وقطاع غزة لمدة 7 سنوات.

وقام جريجورسكيو (Grigorescu, 2003) بدراسة بعنوان "الشفافية وتأثير المنظمات الدولة على التعزيز الديمقراطي" وطرحت الدراسة سؤالاً بعنوان: لماذا

العديد من الديمقراطيات الجديدة تبنت بشكل سريع المؤسسات المحلية التي تشجع على الشفافية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية؟ ويعرف الباحث الشفافية على أنها قدرة أي مواطن على الحصول على المعلومات الحكومية المحفوظة. حيث هناك العديد من الديمقراطيات تبنت مثل هذا التوجه ولكن المفاجأ أن البعض الآخر لم يتبنى مثل هذه المؤسسات لغاية اليوم. وهل التفسيرات الموجودة في أدب علم السياسة قادرة على تفسير التغييرات في الشفافية المحلية؟ وهل التفسيرات الموجود في أدب علم السياسة قادرة على تفسير التغييرات في الشفافية المحلية؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باختبار الدور المباشر الذي تقوم به المنظمات الدولية (IOS) (International Organizations) في مجال زيادة الشفافية المحلية. لقد أظهر الباحث أن الآليات التقليدية التي قامت من خلالها المنظمات الدولية اعتبرت كمؤثر على التطورات المحلية في الديمقراطيات الحديثة ولم تستطيع توضيح التطورات فيما يتعلق بالشفافية المحلية الوطنية.

كما اجرى بيوتروسكي (Piotrowski, 2003) دراسه بعنوان"الشفافية الحكومية والأداء الوطني: تطبيق قانون حرية المعلومات" حيث تحلل هذه الدراسة أثر النتائج الموجهة للإصلاحات الإدارية الفيدرالية على تطبيق قانون حرية المعلومات Information Act Freedom of (FOIA) في الولايات المتحدة الأمريكية. الشفافية الحكومية التي تعزز المساءلة الديمقراطية وتتجسد في قانون حرية المعلومات. مراجعة الأداء الوطني The National Performance Review (NPR) حيث دعمت المبادرات التي أثرت على تطبيق قانون حرية المعلومات من خلال طرق متنوعة، هذه المبادرات تضمنت:

1- دعم الأداء الإداري الذي يعتمد على القيم ويتضمن الشفافية الحكومية.
2- مزيد من الانتباه نحو الزبائن وكذلك طالبي قانون حرية المعلومات.

أما دراسة ديورنف (Durenv, 2003) بعنوان "مقالات حول الشفافية التشاركية وممارسات الإدارة" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على قضايا الإدارة المؤسسية على المستوى الجزئي (Micro-Level) من خلال استخدام البيانات الخاصة بالصناعات والشركات الأمريكية والعالمية. وعلى المستوى المحلي (أي الأمريكي). وتقترح الدراسة مقياساً جديداً للشفافية يستند إلى كمية المعلومات التي يتم إدراجها في

أسعار الأسهم، ويتصل بمستوى الشركة فيما يتعلق بتحديد ميزانية رأس المال.

وفي دراسة أخرى بعنوان: "بيئة اتجار متكاملة: نحو تحسين شفافية وفاعلية نقل المعلومات المالية" أجراها ليو (Lau, 2003) هدفت إلى الدمج المتكامل للمعلومات المالية في بيئة متاجرة متكاملة تشتمل على (5) نظم لتقديم الوظائف المطلوبة من خلال نظام المتاجرة على الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أشارت الدراسة إلى أن توجه النظم في الوقت الحاضر إلى تحسين الشفافية والفاعلية فيما يتعلق بنقل واستخدام المعلومات المالية. حيث أن هناك الكثير من نظم البيانات والمعلومات المعمول فيها في الكثير من المؤسسات مصممة لدعم المنظور العمودي لنقل المعلومات الخاصة بالأسواق مما قد يؤدي إلى تكرار المعلومات أو ظهور الأخطاء فيها، ولكن يمكن الجمع ما بين هذه النظم لتقديم نظرة أكثر تكاملاً من المعلومات لغاية مراقبة الأسواق وقرارات الاستثمار. حيث اقترحت الدراسة بنية تحتية للمعلومات المالية تستند إلى المعرفة في إطار بيئة المتاجرة الجديدة وبهدف تحسين شفافية وفاعلية السوق.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أهمية دراسة الاتصالات الإدارية وتطبيق الشفافية، كما ركزت دراسة (الشواورة، 2009) على دراسة درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية لكنها استخدمت أبعاداً للشفافية تختلف عما استخدمته هذه الدراسة. كما تناولت دراسة (العتيبي، 2009) الشفافية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. وتناولت دراسة (الطراونة، 2008) "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. وتطرقت دراسة (الحداد، 2007) إلى العلاقة بين الاتصالات والأداء الوظيفي :دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، في حين هدفت دراسة (الذيابات، 2006) إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين

إلا أن هذه الدراسة درست أثر فاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة،

وضوح الاتصالات، نظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) على تطبيق الشفافية بأبعاده المختلفة (المصداقية، الإفصاح، الوضوح، والمشاركة) منفردة ومجتمعة في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك وحسب علم الباحث أنها الدراسة الوحيدة في هذا المجال التي تناولت هذه الأبعاد وعلى هذه الدوائر، وهذا ما يميز الدراسة عن سابقاتها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام(SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تحدد مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، حيث بلغ تعدادهم (5742) موظفاً، في ضوء إحصائيات النشره الدورية لـ ديوان الخدمـة المدنية في منطقة تبوك والمناطق التابعة لها بتاريخ 2010/2/15.

جدول رقم (1)

بيان بأسماء الجهات الحكومية بمنطقة تبوك

الرقم	اسم الجهة	عدد الموظفين	العينة	العينة الصالحة للتحليل
1.	أمارة منطقة تبوك	226	24	21
2.	أمانة منطقة تبوك + القسم النسوي	640	65	62
3.	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك	275	27	26
4.	الإدارة العامة لتعليم البنات بمنطقة تبوك	193	20	18
5.	مكتب الإشراف والتوجيه + القسم النسوي	223	23	20
6.	الأحوال المدنية بمنطقة تبوك + الفرع النسوي	69	7	7
7.	الإدارة العامة للطرق والنقل بمنطقة تبوك	42	5	5
8.	المديرية العامة للبريد بمنطقة تبوك	53	6	5
9.	المديرية العامة للشئون الصحية بمنطقة تبوك	993	99	94
10.	فرع وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بمنطقة تبوك	92	11	11
11.	جميعه الهلال الأحمر السعودي .	35	4	4
12.	فرع وزارة المياه بمنطقة تبوك	450	46	46
13.	البنك الزراعي بمنطقة تبوك	121	13	13
14.	بنك التسليف بمنطقة تبوك	48	5	5
الرقم	اسم الجهة	عدد الموظفين	العينة	العينة الصالحة للتحليل

.15	هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة تبوك	139	14	14
.16	هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة تبوك	37	4	4
.17	فرع وزارة الإعلام بمنطقة تبوك	45	5	5
.18	فرع وزارة العدل بمنطقة تبوك	533	54	54
.19	هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بمنطقة تبوك + الفروع	252	27	27
.20	فرع وزارة التجارة بمنطقة تبوك _ مختبر الجودة حالة عمار	62	7	7
.21	فرع وزارة الزراعة بمنطقة تبوك + المحجر الزراعي حالة عمار	78	9	9
.22	مكتب العمل بمنطقة تبوك + الوجه	68	8	8
.23	الضمان الاجتماعي بمنطقة تبوك	79	9	9
.24	الإدارة العامة لكليات التربية بمنطقة تبوك	35	4	4
.25	فرع وزارة المالية والاقتصاد الوطني بمنطقة تبوك + الفروع + الجمارك	234	24	24
.26	فرع وزارة الزكاة والدخل بمنطقة تبوك + الفروع	48	5	5
.27	فرع التأمينات الاجتماعية بمنطقة تبوك + منطقة الوجه	35	4	4
.28	البنك العقاري بمنطقة تبوك	59	6	6
.29	المعهد الثانوي التجاري بتبوك	78	7	7
.30	المعهد الثانوي للمراقبين الفنيين بتبوك	85	9	9
.31	مركز التدريب الفني والتعليم المهني بتبوك	76	9	9
.32	أمارة حالة عمار	9	2	2
.33	أمارة محافظة ضياء	25	3	3
.34	أمارة محافظة الوجه	29	4	4
.35	أمارة محافظة أملج	26	3	3
.36	أمارة محافظة تيماء	23	3	3
.37	أمارة محافظة حقل	22	3	3
.38	بلدية ضياء	29	3	3
.39	بلدية الوجه	26	3	3
.40	بلدية املج	45	5	5
.41	بلدية تيماء	24	2	2
.42	بلدية حقل	27	3	3
.43	المجمع القرويين ببئر بن هرماس	26	3	3
.44	المجمع القروي بالبدع	28	3	3
	المجموع	5742	600	582

3 .3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل(10.4%) من خلال القوائم من مجتمع الدراسة وبلغ عددها(600) موظفاً وموظفة من العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت(589) استبانة، وتم استبعاد(7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات

الصالحة للتحليل(582) استبانة لتشكل ما نسبته(10.1%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(97%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم(2) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول(2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	438	%75.26
	أنثى	144	%24.74
الحالة الاجتماعية	متزوج	407	%69.93
	أعزب	175	%2.92
العمر	30 سنة فأقل	112	%19.2
	31-40 سنة	218	%37.5
	41-50 سنة	178	%30.6
	51 سنة فأكثر	74	%12.7
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فما دون	86	%14.8
	دبلوم متوسط	187	%32.1
	بكالوريوس	281	%48.3
	دراسات عليا	28	%4.8
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	33	%5.67
	نائب مديرة إدارة	71	%12.20
	رئيس قسم	102	%17.53
	موظف	376	%64.60
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	72	%12.4
	6-10 سنوات	204	%35.1
	11-15 سنة	183	%31.4
	16 سنة فأكثر	123	%21.1

بالنظر إلى الجدول (2) أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلـت نسبتهـم (75.26%) في حين بلغت نسبة الإناث (24.74%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (37.5%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (12.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن (48.3%) هم من حملة

الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (32.1%) هم من حملة دبلوم متوسط، وممن هم من حملة الثانوية عامة فما دون بنسبة (14.8%)، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (4.8%).

أما بما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة (11-15 سنة) بنسبة(35.1%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (5 سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم (12.4%).

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي للمبحوثين فقد وجد أن (64.60%) يعملون بوظيفة موظف، وأن (17.53%) يعملون بوظيفة رئيس قسم، وأن (12.20%) يعملون بوظيفة نائب مديرة إدارة، في حين أن (5.67%) يعملون بوظيفة مدير إدارة.

3. 4 أداة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حـول فاعليـة الاتـصال الإداري والشفافية وانسجاماً مع أهداف الدراسة ولغاية جمع المعلومات واختبـار فرضـيات الدراسة، فقد تم تطوير استبانه مكونة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات العامة الآتية(النـوع الاجتمـاعي، الحالـة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

الجزء الثّاني: ويتكون من (23) فقرة تقيس متغير الدراسة المستقل فاعلية الاتصال الإداري، وتم كذلك تطوير هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (الجدية، 2008؛ الحداد، 2007؛ الشهري، 2005؛ الربيعة، 2003)، حيث تم تعديله ليتناسب وطبيعة مهام العاملين في مجتمع الدراسة، ويتضمن أربعة أبعاد فرعية لقياس فاعلية الاتصال الإداري والمتمثلة في: (الوسائل المستخدمة، وضوح الاتصالات، نظام الاتصالات، خطوط الاتصال).

الجزء الثالث: ويتكون من (24) فقرة تقيس متغير الدراسة التـابع الـشفافية، وتم كذلك تطوير هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (دعيبس، 2004، أبو النـادي، 2001)، حيث تم تعديله ليتناسب وطبيعة مهام العـاملين فـي مجتمـع الدراسـة،

ويتضمن أربعة أبعاد فرعية لقياس الشفافية والمتمثلة في: (المصداقية، الوضـوح، المشاركة، الإفصاح).

وقد تم قياس الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وما على المستجيبين إلا وضع إشارة (√) على واحدة من اختيارات الإجابة وهي (5) تنطبق دائماً، (4) ينطبق غالباً، (3) تنطبق أحياناً، (2) تنطبق نادراً، (1) لا تنطبق إطلاقاً). الجدول (3) يبين متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

البعد	تسلسل الفقرات
فاعلية الاتصال الإداري	**1-23**
الوسائل المستخدمة	1-5
وضوح الاتصالات	7-12
نظام الاتصالات	13-18
خطوط الاتصال	19-23
الشفافية	**24-47**
المصداقية	24-30
الوضوح	31-36
المشاركة	37-41
الإفصاح	42-47

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين مـن أسـاتذة الإدارة المختـصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من مدى صـدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقـرات، وإجـراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مـضامين الاسـتبانة فـي فقراتها.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة عن طريق معامل كرونبـاخ الفـا (Cronbach's

Alpha) للاتساق الداخلي للمتغير المستقل والتابع ولأبعادهما، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4) الآتي:

جدول (4)

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

رقم البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Cronbach's Alpha
1	الوسائل المستخدمة	5-1	0.85	0.84
2	وضوح الاتصالات	12-7	0.87	0.82
3	نظام الاتصالات	18-13	0.86	0.83
4	خطوط الاتصال	23-19	0.88	0.87
4-1	**فاعلية الاتصال الإداري**	23-1	-	-
1	المصداقية	30-24	0.86	0.89
2	الوضوح	36-31	0.89	0.86
3	المشاركة	41-37	0.92	0.89
4	الإفصاح	47-42	0.87	0.84
4-1	الشفافية	27-24	-	-

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين

المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

6- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها، إضافة إلى استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفه (Scheffe Test) في حالة وجود فروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النـسبية اسـتناداً لقيمـة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسـة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمـدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبـر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أمـا إذا كانـت قيمـة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد عينـة الدراسـة يكـون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك لأبعاد فاعلية الاتصال الإداري

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية الاتصال الإداري

تسلسل الفقرات	أبعاد فاعلية الاتصال الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-5	الوسائل المستخدمة	3.64	0.55	3	مرتفع
7-12	وضوح الاتصالات	3.79	0.53	1	مرتفع
13-18	نظام الاتصالات	3.67	0.54	2	مرتفع
19-23	خطوط الاتصال	3.60	0.57	4	مرتفع
1-23	المتوسط الكلي	3.68	0.52	-	مرتفع

يظهر من الجدول(5) أن المتوسط العام لأبعاد فاعليـة الاتـصال الإداري بلـغ (3.68)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسـة لأبعـاد فاعليـة الاتـصال الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقـة تبوك ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، يتضح أن وضوح الاتـصالات احتلـت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.53)، يليه بعـد نظام الاتصالات بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.54) ، يليه بعد الوسائل المستخدمة بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.55)، وفـي المرتبة الأخيرة جاء بعد خطوط الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحـراف معياري (0.57).

وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على وضوح الاتصالات والتي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتعزيز فاعلية الاتصالات الإدارية وذلـك لأهميـة وضـوح توجـه المؤسسة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب فـي الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغـوب فيها، وأهمية تحقيقها.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الوسائل المستخدمة:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الوسائل المستخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تُستخدم الرموز بشكل ملائم في اتصالي مع المرؤوسين.	3.51	1.00	6	مرتفع
2	تُستخدم الأشكال التوضيحية بشكل ملائم في اتصالي مع المرؤوسين.	3.63	0.99	3	مرتفع
3	يستمع رئيسي باهتمام للتفاصيل الدقيقة الخاصة بمشاكل المرؤوسين بالعمل.	3.73	0.95	2	مرتفع
4	يقرأ رئيسي ما يعرض عليه من المرؤوسين من اقتراحات ومشاكل بموضوعية.	3.77	0.94	1	مرتفع
5	يعرض رئيسي الأفكار بتسلسل منطقي بعيداً عن العشوائية.	3.61	0.98	4	مرتفع
6	يقرأ رئيسي ما يعرض عليه من شكاوي بتركيز.	3.57	0.99	5	مرتفع
1-5	المتوسط الكلي	3.64	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الوسائل المستخدمة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.55)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (4) التي تنص على " يقرأ رئيسي ما يعرض عليه من المرؤوسين من اقتراحات ومشاكل بموضوعية "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (1) التي تنص على "تُستخدم الرموز بشكل ملائم في اتصالي مع المرؤوسين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00). ويفسر ذلك أهمية

توفر وسائل الاتصال المناسبة وأثرها في تدعيم وتعزيز فاعلية الاتصال حيث تتيح للرؤساء فرصة التحرر من قيود الاتـصالات الرسـمية التـي تفرضـها علـيهم البيروقراطية، وتصبح تصبح خطوط الاتصال مفهومة لدى طرفي عملية الاتـصال ولها نفس الدلالات والمعنى عند المرسل والمستقبل مما يعـزز فاعليـة الاتـصال الإداري.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد وضوح الاتصالات:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وضوح الاتصالات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
7	يستطيع رئيسي أن يحدد بدقة الوقـت المناسـب للحديث.	3.71	0.97	4	مرتفع
8	يستطيع رئيسي أن يحدد بدقة الموضـوع الـذي سوف يتحدث فيه.	3.99	0.74	1	مرتفع
9	يتحدث مع الآخرين بمعان ذات دلالة واضحة.	3.88	0.94	2	مرتفع
10	يبتعد عن الغموض عندما يتحدث مع المرؤوسين.	3.92	0.93	3	مرتفع
11	ينجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكاريه جديدة.	3.58	1.00	6	مرتفع
12	يشجع الآخرين للتعبير عـن أفكـارهم بحريـه وصراحة.	3.63	0.99	5	مرتفع
12-7	المتوسط الكلي	3.79	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عـن فقـرات متغيـر وضوح الاتصالات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحـسابي (3.79) والانحـراف المعياري (0.53)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (8) التي تنص على "يستطيع رئيـسي أن يحدد بدقة الموضوع الذي سوف يتحدث فيه"، جاءت بالمرتبـة الأولـى بمتوسـط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.74)، بينما احتلت الفقرة (6) التي تنص على "ينجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكاريه جديدة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي

(3.58) وانحراف معياري (1.00). وتفسر هذه النتيجة على أن وضوح الاتصالات تعطي انطباعاً لوضوح الرسالة التي يريد الرئيس إرسالها للمرؤوسين، الأمر الـذي يعزز من فاعلية الاتصال الإداري.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد نظام الاتصالات:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير نظام الاتصالات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
13	يحتفظ رئيسي بعلاقات طبيعية تعاونية مع المرؤوسين.	3.83	0.94	2	مرتفع
14	يحرص رئيسي على العلاقات الرسمية مع المرؤوسين.	3.94	0.87	1	مرتفع
15	يتفهم رئيسي مشاكل المرؤوسين ويعمل على إيجاد الحلول لها.	3.52	1.01	6	مرتفع
16	يحاول رئيسي معالجة مصدر التشويش إن وجد.	3.63	0.96	3	مرتفع
17	يتحدث رئيسي مع المرؤوسين وهو صافي الفكر وهادئ .	3.57	0.99	4	مرتفع
18	يتمتع رئيسي بمهارات اتصال فعالة.	3.55	1.00	5	مرتفع
13-18	المتوسط الكلي	3.67	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير نظام الاتصالات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعيـاري (0.54)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (14) التي تنص على " يحرص رئيـسي على العلاقات الرسمية مع المرؤوسين"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسـط حـسابي (3.94) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (15) التي تـنص علـى " يتفهم رئيسي مشاكل المرؤوسين ويعمل على إيجاد الحلول لها" المرتبـة الأخيـرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.01).

ويعزى السبب في ذلك إلى أن الرؤساء عادة مـا يـستمعون إلـى اقتراحـات

وشكاوي مرؤوسيهم بشكل جيد قبل إصدار الأحكام والتعميمات الأمر الذي يزيد من فرص التفاعل والإدراك والتواصل الجيد بين الرئيس ومرؤوسيه. حيث يتم التعاون في بناء المعنى والفكر مما يزيد من فاعلية الاتصال الإداري ويعززه.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد خطوط الاتصال:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير خطوط الاتصال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
19	يعمل رئيسي على إزالة العوائق التي قـد تعيـق عمل المرؤوسين أثناء تأدية العمل.	3.51	1.00	5	مرتفع
20	يتعاون رئيـسي مـع المرؤوسـين ويـزودهم بمعلومات تلزمهم لأداء العمل.	3.54	0.98	4	مرتفع
21	يستطيع رئيسي استيعاب كل ما يرسل إليه مـن المرؤوسين من شكاوي.	3.75	0.97	1	مرتفع
22	يجمع رئيسي معلومـات كافيـة عـن مواقـف المرؤوسين حتى يفهمها بدقة.	3.64	0.99	2	مرتفع
23	يحرص رئيسي على فهم رسائل المرؤوسين بدقة في حال حدوث تعارض بينها.	3.56	0.97	3	مرتفع
19-23	المتوسط الكلي	3.60	0.57	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عـن فقـرات متغيـر خطوط الاتصال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسـط الحـسابي (3.60) والانحـراف المعياري (0.57)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (21) التي تنص على "يـستطيع رئيـسي استيعاب كل ما يرسل إليه من المرؤوسين من شكاوي"، جاءت بالمرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (18) التي تنص على "يعمل رئيسي على إزالة العوائق التي قد تعيق عمل المرؤوسـين أثنـاء تأدية العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00).

ويعزى السبب في ذلك إلى أن الرؤساء عندما يقومون بتحديد خطوط الاتـصال بشكل منظم ومرتب بعيداً عن العشوائية وبشكل واضح فإن هذا من شأنه أن يزيـد من التفاعل بين الرئيس والمرؤوس مما يزيد من فاعلية الاتصال الإداري.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك لأبعاد الشفافية.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

تسلسل الفقرات	أبعاد الشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24-30	المصداقية	3.68	0.53	1	مرتفع
31-36	الوضوح	3.60	0.56	2	مرتفع
37-41	المشاركة	3.59	0.57	3	مرتفع
42-47	الإفصاح	3.57	0.59	4	مرتفع
24-47	المتوسط الكلي	3.61	0.54	-	مرتفع

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية فـي منطقـة تبـوك (المـصداقية، الوضوح، المشاركة، الإفصاح)، جاءت بدرجة مرتفعـة، وبلـغ المتوسـط الكلّـي لتصورات المبحوثين لأبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية في منطقة تبـوك (3.61) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتّل بعد المصداقية المرتبـة الأولـى، بمتوسـط حسابي بلـغ (3.68)، يلي ذلك بعد الوضوح، بمتوسط حسابي بلـغ (3.60)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد المشاركة، بمتوسط حسابي بلـغ (3.59)، في حين جاء فـي المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الإفصاح بمتوسط حسابي بلـغ (3.57).

وتُفسر هذه النتيجة أن الدوائر الحكومية في منطقـة تبـوك بالمملكـة العربيـة السعودية قد حققت مستويات مرتفعة من الشفافية الإدارية، وذلك حتى تضمن نجاح جهود التطوير والتوسع الذي انتهجته الحكومة السعودية في الآونة الأخيرة، كما أن الاهتمام بالمصداقية ، والوضوح شكل الإطار المرجع لهذه الشفافية، ولذلك كان لابد من التركيز على معايير واضحة، وموضوعية للشفافية وصولاً إلى تحقيق أهـدافها

بفاعلية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لأبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك وهي كما يلي:

أ. المصداقية:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للمصداقية كبعد من أبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
24	يمكن الاعتماد على المعلومات التي يقدمها رئيسي في الدائرة	3.56	0.94	4	مرتفع
25	تتصف المعلومات المتوافرة في دائرتي بالمصداقية.	3.88	0.94	1	مرتفع
26	تجيب دائرتي على كافة أسئلة واستفسارات العاملين في الدائرة.	3.86	0.98	2	مرتفع
27	يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية في الوقت المناسب دون تأخير.	3.84	0.96	3	مرتفع
28	تعمل دائرتي على تحديث المعلومات وتعميمها على العاملين بشكل مستمر	3.54	1.00	6	مرتفع
29	توفر دائرتي المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم في الدائرة	3.53	1.02	7	مرتفع
30	يمكن الحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأداء مهامي بسهولة ويسر.	3.55	0.99	5	مرتفع
30-24	المصداقية	3.68	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول (11) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للمصداقية كبعد من أبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.68) وانحراف معياري(0.53)، وقد احتلّت الفقرة رقم(25) (تتصف المعلومات المتوافرة في دائرتي بالمصداقية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، في حين جاءت الفقرة رقم (29) (توفر دائرتي المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم في الدائرة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع

فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويعزى السبب في ذلك إلى أن المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم تتصف بالدقة والمصداقية مما يتيح الفرصة للنمو والتطور، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

ب. الوضوح:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للوضوح كبعد من أبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
31	يوجد وضوح تام في المهام الموكلة لي.	3.69	0.96	1	مرتفع
32	تتسم إجراءات العمل بالوضوح.	3.57	0.98	4	مرتفع
33	تمتاز التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام الموكلة إلى بالوضوح.	3.66	0.99	2	مرتفع
34	تعتبر إدارتي القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل عامل استقرار	3.61	0.98	3	مرتفع
35	يتم تحديد المهام المراد إنجازها بوصف وظيفي واضح.	3.54	1.01	6	مرتفع
36	تبلغ الإدارة العليا في مؤسستي العاملين عند إجراء أي تغيرات على الأداء التنظيمي.	3.58	0.98	5	مرتفع
36-31	الوضوح	3.60	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول (12) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للوضوح كبعد من أبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.60) وانحراف معياري(0.56)، وقد احتلّت الفقرة رقم(31) (يوجد وضوح تام في المهام الموكلة لي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.69)، في حين جاءت الفقرة رقم(35) (يتم تحديد المهام المراد إنجازها بوصف وظيفي واضح) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.54)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويعزى السبب في ذلك إلى وضوح القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل والتي تُعد عامل استقرار، وأن المهام المراد إنجازها تتسم

بوصف وظيفي واضح.

جـ. المشاركة:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للمشاركة كبعد من أبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
37	يشارك العاملون في وضع أهداف الدائرة.	3.59	0.96	3	مرتفع
38	يشارك العاملون في عملية صنع القرار.	3.50	0.99	5	مرتفع
39	تعطي الدائرة التي أعمل بها سـلطة واسـعة لاستخدام قدراتي في اتخاذ القرارات.	3.63	0.94	2	مرتفع
40	يعلم جميع العاملين في دائرتي بقرارات شؤون الموظفين (ترقية، إعارة، انتداب، تدريب).	3.67	0.91	1	مرتفع
41	تشارك الإدارة العليـا المـستويات الإداريـة المختلفة باتخاذ القرارات.	3.56	0.97	4	مرتفع
37-41	المشاركة	3.59	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول (13) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للمشاركة كبعد من أبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم (40) (يعلم جميع العاملين في دائرتي بقرارات شؤون الموظفين (ترقية، إعارة، انتداب، تدريب)) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.67)، في حين جاءت الفقرة رقم (38) (يشارك العاملون في عملية صنع القرار) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويعزى السبب في ذلك إلى علم العاملين بقرارات شؤون الموظفين (ترقية، إعارة، انتداب، تدريب). وحرص الدائرة على أعطاء سلطة واسعة لاستخدام القدرات في اتخاذ القرارات.

د. الإفصاح:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للإفصاح كبعد من أبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
42	يتم في دائرتي الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب.	3.61	0.96	2	مرتفع
43	يتم في دائرتي الإفصاح عن البيانات المالية في تقارير سنوية تصدرها الدائرة.	3.64	0.90	1	مرتفع
44	توجد سياسة عامة للإفصاح عن المعلومات في دائرتي	3.57	0.98	3	مرتفع
45	تضمن دائرتي حق كل مواطن في الحصول على المعلومات اللازمة	3.53	0.99	5	مرتفع
46	يفرق العاملون في دائرتي بين المراجعين للإفصاح عن المعلومات التي تهمهم.	3.50	1.02	6	مرتفع
47	يتم في دائرتي الإفصاح عن آليات تقويم الأداء لجميع العاملين دون تمييز	3.55	1.00	4	مرتفع
42-47	الإفصاح	3.57	0.59	-	مرتفع

يظهر من الجدول (14) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للإفصاح كبعد من أبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتلّت الفقرة رقم (43) (يتم في دائرتي الإفصاح عن البيانات المالية في تقارير سنوية تصدرها الدائرة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.64)، في حين جاءت الفقرة رقم (46) (يفرق العاملون في دائرتي بين المراجعين للإفصاح عن المعلومات التي تهمهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4. 2 اختبار الفرضيات :

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات ، تم إجراء بعـض الاختبـارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتبـاط عـالٍ بـين المتغيـرات المستقلة " Multicollinearity" قام الباحـث بـإجراء معامـل تـضخم التبـاين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبـار التبـاين المـسموح بـه " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم (14) إلـى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التبـاين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عـالٍ مـع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هـذه القاعـدة لاختبـار الارتبـاط "Multicollinearity" بـين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (15) والذي يحتوي على المتغيـرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحـظ أن قيمـة (VIF) لجميـع المتغيـرات كانـت أقـل مـن (10) وتتراوح(5.102-2.789) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيـرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.287 – 0.395) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الوسائل المستخدمة	0.395	3.119	0.211
وضوح الاتصالات	0.374	3.491	0.209
نظام الاتصالات	0.287	5.102	0.129
خطوط الاتصال	0.381	2.789	0.347

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيـع الطبيعـي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات،

وكما يشير الجدول (15) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الشفافية	0.569	*233.082	0.000
المصداقية	0.521	*150.603	0.000
الوضوح	0.431	*104.735	0.000
المشاركة	0.473	*131.019	0.000
الإفصاح	0.362	*91.318	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.05)

يوضح الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$)، حيث إن أبعاد فاعلية الاتصال الإداري تفسر (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (الشفافية)، كما تُفسر أيضاً (52.1%) من التباين في بعد(المصداقية ، وفسرت أبعاد فاعلية الاتصال الإداري (43.1%) من التباين في بعد(الوضوح)، وتُفسر أيضاً (47.3%) من التباين في بعد (المشاركة)، وأخيراً فسرت أبعاد فاعلية الاتصال الإداري (36.2%) من التباين في بعد (الإفصاح)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد فاعلية الاتصال الإداري في تفسير الأبعاد التابعة للشفافية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، وضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر فاعلية الاتصال الإداري في الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية في منطقة تبوك

فاعلية الاتصال الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الوسائل المستخدمة	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
وضوح الاتصالات	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
نظام الاتصالات	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000
خطوط الاتصال	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) لها تأثير في الشفافية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.861، 8.893، 4.527، 4.103) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α= 0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر فاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك ، كما يتضح من الجدول

رقم(18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير وضوح الاتصالات يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الوسائل المستخدمة حيث يفسر مع متغير وضوح الاتصالات (51.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير نظام الاتصالات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير خطوط الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.9%) من التباين في الشفافية كمتغير تابع.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالشفافية من خلال أبعاد فاعلية الاتصال الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وضوح الاتصالات	0.451	*9.197	0.000
الوسائل المستخدمة	0.512	*6.289	0.000
نظام الاتصالات	0.556	*4.984	0.000
خطوط الاتصال	0.569	*4.524	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بُعد المصداقية بوصفه بُعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر فاعلية الاتصال الإداري في بعد المصداقية بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

فاعلية الاتصال الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الوسائل المستخدمة	0.210	0.042	0.205	*4.132	0.000
وضوح الاتصالات	0.339	0.049	0.368	*8.325	0.000
نظام الاتصالات	0.135	0.052	0.131	*2.756	0.006
خطوط الاتصال	0.180	0.045	0.186	*3.986	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) لها تأثير في بعد المصداقية بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.132، 8.325، 2.756، 3.986) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، وضوح الاتصالات، نظام الاتصالات، خطوط الاتصال) في بعد المصداقية بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، وضوح الاتصالات، نظام الاتصالات، خطوط الاتصال) في بعد المصداقية بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير وضوح الاتصالات يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الوسائل المستخدمة حيث

يفسر مع وضوح الاتصالات (49.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خطوط الاتصال حيث فسر مع المتغيرين السابقين (51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير نظام الاتصالات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.1%) من التباين في المصداقية كمتغير تابع.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمصداقية من خلال أبعاد فاعلية الاتصال الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وضوح الاتصالات	0.432	*9.159	0.000
الوسائل المستخدمة	0.493	*5.587	0.000
خطوط الاتصال	0.516	*4.106	0.000
نظام الاتصالات	0.521	*3.219	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بُعد الوضوح بوصفه بُعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر فاعلية الاتصال الإداري في بعد الوضوح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك

فاعلية الاتصال الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الوسائل المستخدمة	0.242	0.061	0.232	*3.979	0.000
وضوح الاتصالات	0.312	0.057	0.287	*5.604	0.000
نظام الاتصالات	0.218	0.059	0.247	*3.695	0.000
خطوط الاتصال	0.213	0.059	0.197	*3.612	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الوسائل المستخدمة، ووضوح

الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) لها تأثير في بعد الوضوح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.979، 5.604، 3.695، 3.612) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α= 0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بعد الوضوح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر فاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بعد الوضوح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير وضوح الاتصالات يفسر ما مقداره (35.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الوسائل المستخدمة حيث يفسر مع متغير وضوح الاتصالات (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير نظام الاتصالات حيث فسر مع المتغيرين السابقين (42.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير خطوط الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.3%) من التباين في الوضوح كمتغير تابع.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالوضوح من خلال أبعاد فاعلية الاتصال الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وضوح الاتصالات	0.352	*6.874	0.000
الوسائل المستخدمة	0.392	*4.573	0.000
نظام الاتصالات	0.421	*4.287	0.000
خطوط الاتصال	0.473	*3.746	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بُعد المشاركة بوصفه بُعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر فاعلية الاتصال الإداري في بعد المشاركة بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

فاعلية الاتصال الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الوسائل المستخدمة	0.233	0.062	0.254	*3.743	0.000
وضوح الاتصالات	0.396	0.060	0.341	*6.550	0.000
نظام الاتصالات	0.256	0.061	0.236	*4.274	0.000
خطوط الاتصال	0.124	0.030	0.173	*4.113	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) لها تأثير في بعد المشاركة بوصفه بعد من أبعاد الشفافية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (3.743، 6.550، 4.274، 4.113) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بعد المشاركة بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر فاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بعد المشاركة بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، إن متغير وضوح الاتصالات يفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير نظام الاتصالات حيث يفسر مع متغير وضوح الاتصالات (36.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خطوط الاتصال حيث فسر مع المتغيرين السابقين (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الوسائل المستخدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في المشاركة كمتغير تابع.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمشاركة من خلال أبعاد فاعلية الاتصال الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وضوح الاتصالات	0.336	*7.229	0.000
نظام الاتصالات	0.362	*5.687	0.000
خطوط الاتصال	0.424	*4.019	0.000
الوسائل المستخدمة	0.431	*3.007	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.01)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بُعد الإفصاح بوصفه بُعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر فاعلية الاتصال الإداري في بعد الإفصاح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

فاعلية الاتصال الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الوسائل المستخدمة	0.229	0.063	0.251	*3.631	0.000
وضوح الاتصالات	0.418	0.061	0.363	*6.852	0.000
نظام الاتصالات	0.229	0.063	0.268	*4.762	0.000
خطوط الاتصال	0.092	0.029	0.144	*3.156	0.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) لها تأثير في بعد الإفصاح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (3.631، 6.852، 4.762، 3.156) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لفاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بعد الإفصاح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر فاعلية الاتصال الإداري (الوسائل المستخدمة، ووضوح

الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) في بعد الإفصاح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، كما يتضح من الجدول رقم (26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير وضوح الاتصالات يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير نظام الاتصالات حيث يفسر مع متغير وضوح الاتصالات (32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الوسائل المستخدمة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير خطوط الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.2%) من التباين في الإفصاح كمتغير تابع.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالإفصاح من خلال أبعاد فاعلية الاتصال الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
وضوح الاتصالات	0.263	*8.267	0.000
نظام الاتصالات	0.321	*5.169	0.000
الوسائل المستخدمة	0.345	*4.369	0.000
خطوط الاتصال	0.362	*3.283	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية الاتصال الإداري، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في فاعلية الاتصال الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت(T.test) لتصورات المبحوثين نحو(فاعلية الاتصال الإداري) تبعاً

للنوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي :

الجدول (27)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	5.57 77.44	1.86 0.133	*25.67	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	2.73 80.29	0.91 0.140	*12.11	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	3.02 79.99	1.00 0.137	*13.46	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	0.984 82.03	0.328 0.142	*0.596	0.453

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للفروقات في فاعلية الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في فاعلية الاتصال الإداري حيث وجدت أن ($F=13.46$) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (3.83)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.53) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية

عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقـد بلـغ (3.73) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامـة فمـا دون) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامـة فمـا دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فقـد بلـغ (3.73) ولـصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس.

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية الاتصال الإداري حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.53	-	*0.17	0.20	*0.30
دبلوم متوسط	3.70	-	-	-	
بكالوريوس	3.73	-	-	-	
دراسات عليا	3.83	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري تبعاً لمتغيـر العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) لفاعلية الاتصال الإداري أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في فاعلية الاتصال الإداري حيث وجدت أن ($F=25.67$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha =0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.58)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.81) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات

إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.72)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.73)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-55 سنة).

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لفاعلية الاتصال الإداري تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.58	-	*014	*0.15	*0.23
31-40 سنة	3.72	-	-	-	-
41-50 سنة	3.73	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) لفاعلية الاتصال الإداري أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في فاعلية الاتصال الإداري حيث وجدت أن (F=12.11) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.64) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر).

الجدول (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية الاتصال الإداري حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.64	-	-	-	*0.17
6-10 سنوات	3.70	-	-	-	-
11-15 سنة	3.71	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للفروقات في فاعلية الاتـصال الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في فاعلية الاتصال الإداري حيث وجدت أن ($F=0.596$) ومستوى الدلالة($0.453= \alpha$)وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ممـا يقتـضي قبـول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروق في تصورات العاملين نحو فاعلية الاتصال الإداري تبعاً "النـوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية الاتصال الإداري تبعاً (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t)المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ($t=3.44$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية الاتصال الإداري تبعاً الجنس. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.77)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.72).

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو فاعلية الاتصال الإداري تبعاً نوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
الجنس	ذكر أنثى	3.77 3.72	0.26 0.28	*3.44	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05 ≥ α)

سادساً: الفروقات في تصورات العاملين نحو فاعلية الاتصال الإداري تبعاً للحالة الاجتماعية:

تشير النتائج في الجدول (32) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية الاتصال الإداري تبعاً (الحالة الاجتماعية) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=2.86) ومستوى الدلالة (α=0.004) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية الاتصال الإداري تبعاً الحالة الاجتماعية. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للحالة الاجتماعية كانت لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (3.73)، ومتوسط إجابة فئة الأعزب (3.67).

الجدول (32)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو فاعلية الاتصال الإداري تبعاً المسمى الوظيفي.

المتغير	**فئات المتغير**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
الحالة الاجتماعية	متزوج أعزب	3.73 3.67	0.27 0.30	*2.86	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05 ≥ α)

الفرضية الرئيسة الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) للشفافية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي

الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك.

الجدول (33)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	7.215 154.739	2.405 0.268	*8.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	16.995 144.959	5.665 0.250	*16.91	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	14.154 147.800	4.718 0.256	*18.45	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	1.546 160.408	0.515 0.278	**1.618	0.156

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (33) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو الشفافية حيث وجدت أن قيمة ($F=8.98$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك نحو الشفافية تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل)

(3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.78)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.64) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة).

الجدول (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الشفافية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	*0.34	*0.36
31-40 سنة	3.64	-	-	-	-
41-50 سنة	3.78	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

ثانياً: الفروق في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (33) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو الشفافية حيث وجدت أن قيمة ($F=16.91$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو الشفافية تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44)

ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة).

الجدول (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الشفافية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	0.33*	0.43*
6-10 سنوات	3.58	-	-	-	0.29*
11-15 سنة	3.77	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.87	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (33) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو الشفافية حيث وجدت أن قيمة (F=18.45) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.39)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط.

الجدول (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الشفافية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.39	-	0.21*	0.30*	0.42*
دبلوم متوسط	3.60	-	-	-	-
بكالوريوس	3.69	-	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك للشفافية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (33) للفروقات في الشفافية تبعاً لمتغير

المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في الشفافية حيث وجدت أن (F=1.618) ومستوى الدلالة (α =0.156) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروق في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (37) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=9.51) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) ، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.79)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.46).

الجدول (37)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر	3.79	0.44	*6.09	0.000
	أنثى	3.46	0.61		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)

خامساً: الفروقات في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً متغير "الحالة الاجتماعية":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (38) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة

إحصائية في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=12.44) ومستوى الدلالة (α =0.000)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للحالة الاجتماعية كانت لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (3.77)، ومتوسط إجابة فئة الأعزب (3.34).

الجدول (38)

نتائج تحليل اختبار (t) لتصورات المبحوثين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً الحالة الاجتماعية.

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الحالة الاجتماعية	متزوج	3.77	0.49	*6.38	0.000
	أعزب	3.34	0.56		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤ 0.05)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية الاتصال الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك ذات مستوى مرتفع، وأن وضوح الاتصالات احتلت المرتبة الأولى، يليه بعد نظام الاتصالات، يليه بعد الوسائل المستخدمة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد خطوط الاتصال. وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك يركزون على الاتصالات الرسمية من قراءة التقارير والشكاوي والتعليمات ويفسر ذلك أهمية الاتصالات التي تُتيح فرصة الاستماع للمرؤوسين ثم التفسير، والاستيعاب، والتذكر، والتقييم، والاستجابة إثناء التفاعل معهم مما يسمح بالتهيئة والراحة ألنفسيه للمرؤوسين،

ويساعد على التفاهم المشترك بين طرفي الاتصال ، مما يزيد من فاعلية الاتصال الإداري.

وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (الجدية، 2008) ودراسة (الحداد، 2007) ودراسة (الشهري، 2005) ودراسة (الربيعة، 2003) ودراسة (الأسمر، 2000) والتي أشارت نتائجها إلى أن مهارات الاتصال الفعال تتوافر بدرجة كبيرة.

2. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين لأبعاد الشفافية في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك (المصداقية، والوضوح، والمشاركة، والإفصاح)، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بعد المصداقية المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد الوضوح، وجاء في المرتبة الثالثة بعد المشاركة، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الإفصاح.

ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من درجة ممارسة الشفافية لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك نتيجة لوضوح أهداف هذه الدوائر وسياساتها، ووضوح رؤية الدوائر لدى العاملين فيها بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، مما أسهم بشكل مباشر في تحقيق أبعاد الشفافية، كما يعد مؤشراً إيجابياً لان توافر أبعاد الشفافية صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والانتماء التنظيمي، وزيادة درجات التعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار.. كما وتُفسر هذه النتيجة أن الدوائر أدركت بشكل قطعي أن ضمان بقائها واستمراريتها في مواكبتها للتقدم العلمي والتكنولوجي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الطشة، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة فهم الشفافية ودرجة ممارستها جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة(أبو النادي، 2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت مرتفعة، واختلفت أيضاً نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (دعيبس،

2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة تطبيق الشفافية كان ضعيفا.

3. دلت النتائج إن أبعاد فاعلية الاتصال الإداري تفسر (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (الشفافية)، كما تُفسر أيضاً (52.1%) من التباين في بعد (المصداقية ، وفسرت أبعاد فاعلية الاتصال الإداري (43.1%) من التباين في بعد (الوضوح)، وتُفسر أيضاً (47.3%) من التباين في بعد (المشاركة)، وأخيراً فسرت أبعاد فاعلية الاتصال الإداري (36.2%) من التباين في بعد (الإفصاح). وتُفسر هذه النتيجة أن الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك قد حققت مستويات مرتفعة من الشفافية الإدارية، وذلك حتى تضمن نجاح جهود التطوير والتوسع الذي انتهجته الحكومة السعودية في الآونة الأخيرة، كما أن الاهتمام بأبعاد الاتصال الإداري شكل الإطار المرجع لهذه الشفافية.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) لها تأثير في الشفافية، وإن متغير وضوح الاتصالات يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الوسائل المستخدمة حيث يفسر مع متغير وضوح الاتصالات (51.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير نظام الاتصالات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير خطوط الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.9%) من التباين في الشفافية كمتغير تابع. وتُفسر هذه النتيجة أن الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك حققت مستويات مرتفعة من الشفافية نتيجة لوضوح أهدافها وسياساتها، ووضوح رؤية الدائرة لدى العاملين فيها بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، مما أسهم بشكل مباشر على تحقيق الفاعلية، وكان جل اهتمام الدوائر الحكومية في منطقة تبوك تحقيق أعلى درجات توظيف مواردها المتاحة لاسيما أنها تمر بمرحلة جديدة تتسم بالتطور والتغيير المضطرد.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) لها تأثير في بعد

المصداقية بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، وإن متغير وضوح الاتصالات يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الوسائل المستخدمة حيث يفسر مع وضوح الاتصالات (49.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خطوط الاتصال حيث فسر مع المتغيرين السابقين (51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير نظام الاتصالات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.1%) من التباين في المصداقية كمتغير تابع.

وتُفسر هذه النتيجة أن الدوائر الحكومية في منطقة تبوك حرصت على قياس درجة تحقيقها للأهداف المرجوة بمصداقية مما أسهم في قيام العاملين بالمهام المنوطة بهم بفاعلية، كما أن تحقيق درجات مرتفعة من الانجاز يسهم في تحقيق رؤية الدائرة، ذلك أن المصداقية تحقق من خلال الوصول إلى الأهداف المخطط لها بدقة.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) لها تأثير في بعد الوضوح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، وإن متغير وضوح الاتصالات يفسر ما مقداره (35.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الوسائل المستخدمة حيث يفسر مع متغير وضوح الاتصالات (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير نظام الاتصالات حيث فسر مع المتغيرين السابقين (42.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير خطوط الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.3%) من التباين في الوضوح كمتغير تابع.

وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على الوضوح كبعد من أبعاد الشفافية الإدارية والتي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتعزيز فاعلية الاتصال الإداري وذلك لأهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على

الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العـاملين حـول هـذه التوجهـات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطـط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجـل ضـمان بقائهـا، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني أن تقتنـع بالقيـام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هـي الـسمات المميزة لأدائها لخدماتها.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) لها تأثير في بعد المشاركة بوصفه بعد من أبعاد الشفافية، وإن متغير وضوح الاتصالات يفسر ما مقداره (33.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير نظام الاتصالات حيث يفسر مع متغير وضوح الاتصالات (36.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خطوط الاتصال حيث فسر مع المتغيرين السابقين (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الوسائل المستخدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في المشاركة كمتغير تابع.

وتفسر هذه النتيجة على أن المشاركة تتضمن المرونة في هياكلهـا التنظيميـة، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظـيم، واسـتخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون مـن جميـع الأقـسام والمـستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الوسائل المستخدمة، ووضوح الاتصالات، ونظام الاتصالات، وخطوط الاتصال) لها تأثير في بعد الإفصاح بوصفه بعد من أبعاد الشفافية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك، وإن متغير وضوح الاتصالات يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير نظام الاتصالات حيث يفسر مع متغير وضوح الاتصالات (32.1%) من التباين في المتغير

التابع، ودخل ثالثاً متغير الوسائل المستخدمة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير خطوط الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (36.2%) من التباين في الإفصاح كمتغير تابع. وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين أبعاد فاعلية الاتصال الإداري وبين الإفصاح كبعد من أبعاد الشفافية الإدارية بسبب أهمية الأدوار القيادية التي لا بد أن تتبناها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم الاتصال الإداري، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك.

9. دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لفاعلية الاتصال الإداري، تعزى لمتغير المؤهل التعليمي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. ودبلوم متوسط، وبكالوريوس. ويفسر تلك النتيجة أنه كلما مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاء له. وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في فاعلية الاتصال الإداري وأن الفروق لصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة)، ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-55 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزاد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لأبعاد فاعلية الاتصال الإداري. وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في فاعلية الاتصال الإداري ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف أبعاد فاعلية الاتصال الإداري عالية ومؤثرة نسبياً. وإلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية الاتصال الإداري تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وأن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور. وإلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية الاتصال الإداري تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية) وأن

الفروق بالنسبة للحالة الاجتماعية كانت لصالح المتزوجين.

10. دلت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو الشفافية ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). وذوي الأعمار (41-50 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بتطبيق الشفافية ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة من تطبيق الشفافية مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل. وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو الشفافية ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيميهم مع أهداف وقيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مدتهم الطويلة فيزيد مستوى تطبيق الشفافية لديهم. وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو الشفافية ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، وذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط. وما يفسر ذلك أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل ، هذا فضلاً عن أن العاملين من ذوي المؤهلات العلمية العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمة التي يعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم مما يزيد من مستوى تطبيق الشفافية لديهم . وإلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وأن الفروق كانت لصالح الذكور. وإلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك نحو الشفافية تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية) وأن

الفروق كانت لصالح المتزوجين

4. 4 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. دلت النتائج على وجود أثر لأبعاد فاعلية الاتصال الإداري في تطبيق مفهوم الشفافية، لذا يجب على الدوائر الحكومية ضرورة تهيئة العاملين لتبني مفهوم الشفافية كنهج إداري حديث، من خلال:

أ. ضرورة اختيار أكثر الأوقات ملائمة لإجراء عملية الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه، وضرورة إعطاء الوقت اللازم والكـافي لإجـراء عمليـة الاتصال حتى يحدث التفاعل الإيجابي بين طرفي عملية الاتصال فيتعزز تطبيق مفهوم الشفافية الإدارية.

ب- التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

جـ. ضرورة توخي الدقة عند استقراء عناصر هذا البعد فالمظهر الشخصي للمرسل وتعابير وجهه وحركة عينيه أثناء عملية الاتصال لها مؤشرات تساعد في فهم المعنى وإدراك المدلولات الأمر الذي يساعد على زيادة تطبيق مفهوم الشفافية الإدارية.

د. ضرورة العمل على تطابق أقوال الرئيس مع أفعاله لكي يفضي المصداقية على حديثه، وحتى يكتسب الرئيس ثقة مرؤوسيه، وأن تترجم تعليمات وأوامر الرؤساء إلى واقع ملموس حتى يدرك المرؤوسين وضوح عملية الاتصال فيتحقق المعنى الذي قصده الرئيس فتعزز أبعاد الشفافية الإدارية.

2. ضرورة الاهتمام بمراعاة الدقة في استخدام الوقت في عملية الاتصال الإداري، واثر ذلك على الانطباع الإيجابي الذي يتركه لدى الموظفين، نتيجة لعدم استخدام

التوقيت المناسب للاتصال، أو لطول فترة الانتظار للاتصال مع الرؤوساء.

3. تبسيط الإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والتعليمات وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع المتطلبات الأساسية لانجاز العمل، بالإضافة إلى العمل على إيجاد وصف وظيفي شامل ودقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالعاملين في المنظمات المبحوثة.
4. إجراء المزيد من الدراسات لبيان اثر فاعلية الاتصال الإداري على متغيرات إدارية أخرى كالالتزام التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو الغنم، خالد، (2002)، أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارت الحكومية في لواء ذيبان: دراسة ميدانية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 17، عدد، 7، ص ص 231-251 .

أبو النادي، (2001)، **تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية: دراسة حالة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

أبو زيتون، غزي فرحان، (2007)، **الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات**"، عمان: دار وائل للنشر.

أبو طه، سهيل، (1997)، **الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن**. في: مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس (محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، (ص417 - 452) عمان، الجمعية العلمية الملكية.

أبو كريم، أحمد فتحي، (2005)، **مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

ادريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ارتيمة، ماجدة، (2005)، "**شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد.

الأسمر، هنادي، (2000)، **مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

آل سعود، تركي، (2008)، **إطلاق جائزة سعفة القدوة الحسنة**. الرياض .ع (٤٥٦٧) متوافر عبر /http://www.alriyadh.com/2008/05/12

آل علي، صالح(2007) **تطبيق إستراتيجية حماية النزاهة ومكافحة الفساد**" هيئة الرقابة والتحقيق ."صحيفة الاقتصادية الإلكترونية. متوافر عبر http://www.aleqt.com/2007/06/18/article_96747.html

البكري، ثامر، (2006)، **الاتصالات التسويقية والترويج**"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الجدية، محمد نور صالح، (2008)، "**مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، الجامعة الأردنية، عمان، .

الجديع، عبد العزيز دخيل، (2002), **واقع الاتصالات الادارية وفعاليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض.

الجوهر، محمد ناجي، (2000)، **الاتصال التنظيمي**، العـين، الامـارات العربيـة المتحدة، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

الحداد، زكريا حسين. (2007). **العلاقة بين الاتصالات الادارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية** رسالة ماجستير منـشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حريم، حسين، (2004)، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار الحامد للنشر.

حسن، محمد عبد الغني، (2002)، **مهارات إدارة الـسلوك الإنـساني، متطلبـات التحديث المستمر للسلوك**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

الخرابشة، عبد.(1997). **الشفافية في الخدمة المدنية (تجربة ديوان المحاسـبة)**، الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن" الجودة / الإنتاجية / الشفافية و المساءلة")، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية.

الخلوف، إبراهيم إسماعيل إبراهيم، (1999)، **مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

درة، عبد الباري. (1991). "قياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة

درة، عبد الباري، (2002). **الإدارة الحديثة،** عمان: المركـز العربـي للخـدمات الطلابية.

دره، عبد الباري والصباغ، زهير(1986) ،" إدارة القوي البشرية : منحنى نظمي"، الطبعة الأولي، عمان :دار الندوة للنشر والتوزيع، ص32

دعيبس، منال، (2004)، "**مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

الدهان , إبراهيم محمد، (2005) نمط الاتصال الإداري لـدى مـديري المـدارس الثانوية وأثره على علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

الدهان، أميمة، سالم، فؤاد؛ رمضان، زياد؛ مخامرة، محسن(2005) **مفاهيم إداريـة حديثة،** عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.

الذيابات، احمد سليمان، (2006)، **مدى توافر مهارات الاتـصال والرسـائل غيـر اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: لدى الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الراشدي، سعيد علي، (2007)، **الإدارة بالـشفافية**، دار كنـوز المعرفـة للنـشر والتوزيع، عمان.

الربيعة، وليد عبدالله محمد، (2003)، **أثر الاتصالات الادارية على الاداء الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض، المملكـة العربية السعودية.

رومي، اسماعيل، (2001)، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير اداة المصارف التجارية في الخليل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

زرنوقة، صلاح سالم، (2001)، **تحليل قضايا الفساد في مصر: الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية**، تحرير مصطفي كامل السيد وصلاح سالم زرنوقة القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية.

الزعبي، خالد، (2005)، **مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري، مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (33) العدد (3) ص ص 149-167.

سالم. علي محسن، (2003) ، **بناء نظام الشفافية والنزاهة في العراق**، ندوة المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية – 2003/1/17 .

السعايدة، منصور؛ خرابشة، عبد، (2003)، أثر التطوير الإداري على أداء ديوان المحاسبة الأردني، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** م(18) ع(4) 117-150.

الشطي، إسماعيل، (2004)، **الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.

الشهري، علي، (2005)، **أثر الاتصالات الادارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الشواورة، زبيدة محمد، (2009)، **درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الصيرفي، محمد، (2003)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.

الصيرفي، محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطراونة، رشا حامد، (2008)، **أثر تطبيق الـشفافية علـى مـستوى المـساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتـة، الكرك، الأردن.

الطشة، غنيم حمود، (2007)، " **درجة الالتـزام بالـشفافية الإداريـة فـي وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيهـا**"، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

الطوخى، سامى، (2006)، **الإدارة بالشفافية، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري مـن السرية وتدنى الأداء والفساد إلى الشفافية والتسبيب وتطـوير الأداء البـشرى والمؤسسي دراسة مقارنة** " القاهرة: دار النهضة العربية.

عاشور، احمد صقر، (1990)، **السلوك الإنساني فـي المنظمـات**، الإسـكندرية، دار المعرفة الجامعية.

عامر، سعيد يس، (2000)، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، مركـز وايـد سرفيس، القاهرة.

عايد، محمد دخيل، (2004)، **معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليه**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

عبد الحليم، احمد؛ عبابنة، رائد، (2006)، **أهمية التفويض الإداري و الـشفافية فـي ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردنـي مـن وجهـة نظـر الإدارة الإشرافية**"، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك (25-27) نيسان.

عبدالله، عارف، (2006)، الفساد الإداري الأسباب والمعالجات .**الصباح**، متـوافر عبر: http://www.alsabaah.com

العتيبي, ندى فلاح (2009), "الشفافية في الاجهزة الحكومية دراسة مـسحية علـى الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك سعود, الرياض .

عدنان، محمد نبيل، (1993)، **الإدارة: أصولها واتجاهاتها المعاصرة**، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

العضايله، محمد، (2000)، "**الشفافية ومكافحة الفساد**"، في كتاب "نحو شفافية أردنية"، تحرير سائدة الكيلاني وباسم سكجها، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان.

عليان، ربحي والطوباسي، محمـد، (2005)، **الاتـصال والعلاقـات العامـة**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتـوزيع.

عليان، عبدالله، وجرار، أماني، (1997)، **الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية**. في: مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس (محرر، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، والشفافية والمساءلة، (ط1)، (ص 348 - 356) عمان، الجمعية العلمية الملكية.

العموش، بسام، (2000)، **السياسات الحكومية والشفافية**. الكيلاني، سائدة، وسكجها، باسم محرر، نحو شفافية أردنية، ص66-70، عمان: مؤسسة الأرشيف الوطني.

العميان، محمود سلمان، (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان.

العوايشة، أسماء هايل، (2006). "**اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحـو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

غريب، عبدالسميع غريب، (2004)، **الاتصال والعلاقـات العامـة**، الاسـكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع.

الفوزان، ناصر بن عبدالله، (2005)، **أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة**، دراسة صادرة عن مركز بحوث كلية العلوم الادارية، رقم 12، مجلة جامعة الملك سعود، ص ص 54-91.

القريوتي، محمد قاسم، (2004)، **السلوك التنظيمي: دراسـة الـسلوك الإنـساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفـة**، عمـان، دار الـشروق للنـشر والتوزيع.

قوي، بوحنيه، (2000)، **الاتصالات الدارية في الجهاز الحكومي الجزائري دراسـة استطلاعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنيةعمان، الاردن.

الكايد، زهير عبد الكريم ، (2003)، **الحكمانية: قضايا وتطبيقات**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.

الكبيسي، نوره عبدالله، (2007)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين فـي دولـة قطر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

اللوزي، موسى، (2002)، **التنمية الإدارية**، دار وائل للنشر، عمان.

ماكميلان، ساندي، (2000)، **كيف تنمي قدرتك على الاتصالات**، ترجمـة: سـامي سلمان، بيت الإسكان الدولية، عمان.

ماهر، أحمد، (2004)، **كيف ترفـع مهاراتـك الإداريـــة فـي الاتـصال**، ط2، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

مصطفى، وفاء محمد، (2001)، **أسرار التميز والنجاح، مهارات التميز**، دار ابن حزم بيروت.

المطيري، فيصل، (2008)، **معوقات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد**.رسالة ماجستير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المنجي، زهراء، (2003)، **الاتصالات الادارية في أجهزة الخدمة المدنية سـلطنة عمان(دراسة تحليلية)**، رسالة ماجستير غير منـشورة، الجامعـة الأردنيـة، عمان.

منصور، هالة (2000)، **الاتصال الفعال، مفاهيمه وأسـاليبه ومهاراتـه**، المكتبـة الجامعية، الإسكندرية.

منظمة الشفافية الدولية، (2006) **التقرير السنوي**، متوفر على الموقع http://www.annabaa.org/nbanews/71/960.htm

نافعه، حسن، (2004)، **الشفافية والمساءلة في تأمين الخدمات العامة**، ندوة الأساليب الحديثة في الإدارة المالية العامة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

النظامي، نانسي، (2002)، **مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كليـة التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

هلال، محمـد عبد الغني، (1999)، **مهارات الاتصال: فن الاسـتماع والحـديث**، ط3، مركز تطوير الأداء، القاهـرة.

اليامي، احمد مداوس، (2002)، العلاقة بين بعض أنـواع الاتـصال الـرئيس – المرؤوس والرضا الوظيفي، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد 9، عدد1 يناير الرياض.

ب. المراجع الأجنبية:

Agunis, Herman and Simonsen Melissa, Angell, R. (2009) Effects of Nonverebal behavior on Perceptions of Power bases". **Journal of Social Psychology**, Vol. 138,No.4, PP.445453- .

Ali, Abbas Hussein**. (1990). The Impact of National Cultures and Interpersonal Factors on Managerial Communication, DAI-A , 50/09, P.29-74.**

Anetta, J. (2007) Towards more transparent higher education systems, **Tertiary Education and Management**, 36, pp. 383-397.

Angell, G and lance R. (2009) Communication comforting strategies and social bereavement: Verbal and Nonverbal Planning". **Journal of personal and Interpersonal** Loss, Vol. 3, No. 3, PP.271-283.

Anthony Burton, Graham Loomes, Martin Sefton(2009) Communication and Efficiency in Coordination Game Experiments, **Advances in Applied Microeconomics**, Volume: 13 , Page: 63 - 85

Bjorkman Julie M. (2009) Change communication: Enabling individuals to act, Research in Organizational C**hange and Development**, Volume: 17 , Page: 349 - 384

Bovee, Courtland L. and Thill, John V(2003) **Business Communication today**, ED 7, New Jersey: Prentic Hall.

Bovens, M. (2006). **Analyzing and assessing public accountability**. A conceptual framework, European governance papers.

Chester Finn. E, Bruno Manno. V. (2000). **Accountability – via-Transparency**, Education Week, 19 (33), 42-45.

Daft, Richard L. (2001) **Organizational Behavior**, ED 1, New York, Harcourt College.

Davis, J (2006) "Corruption in public service delivery: experience from South Asia's water and sanitation sector" **in World Development** 32(1), pp 53-71

Durnev, Artyom Alex. (2003). **Essays on Corporate Transparency and Governance Practices,** DAI- A 64/06. P.2162-2169.

Durnev, Artyom Alex. (2003). **Essays on Corporate Transparncy and Governance Practices**, DAI- A 64/06. P.216-228.

El-Uteibi, Subhi,(2005) **Effective Communication and Personal Business Skills**, Amman: Dar Al Hammed.

Fisher, Elizabeth. (2004). The European union in the age of accountability. **Oxford Journal of Legal studies**, Vol.24 issue(1) pp.495-515.

Flynn, Billie- Jean (2001). **Pubic Participation in a Government Land Decision in Prince Edward Island**, DAI- A 39/02, P. 607.

Geraats, Petra Maria. (2001). **Essays on Transparency and Financial Markets,** DAI, A 62/01, P.250.

Green wood, Rob & Associates. (2004). **Defining Transparency: expectations and obstacles Ngo** - Industry Rountable workshop. Retrieved Octobor10, 2004.

Grigorescu, Valentin. (2003). **Transparency and the impact of international organization on De democratic consolidation**, DAI – A 63/10, p.3719.

Hughes, Ernest L. (2009) **Developing Communications skills for leaders: A theory-research – Practice Approach to Curriculum Development**", Doctoral Dissertation, University of Seattle, dissertation Abstract International.

Hughes, Ernest Lee. (1999). **Developing Communication Skills for Leaders: A Theory- Research- Practice Approach to Curriculum Development**, DAI- A 59/07, P. 2325.

Hynninen, Asko. (2001). **Public, in Principle. Principle of Openness on a Practical level in Decision- Making and Journalism in European Union- Finland,** DAI-C 62/03 P.325.

Johns, Chery (2008) **Communication Competencies Necessary for Effective Educational Leadership as Perceived by Public school Principals**", Doctoral Dissertation, University of Housten, dissertation Abstract International,

Johns, Chery 1,(2002) " **Communication Competencies Necessary for Effective Educational Leadership as Perceived by Public school Principals**", Doctoral Dissertation, University of Housten, dissertation Abstract International.

Koppal, Tanuji. (2004). **Demands for transparency, genomic & proteomics**. Retrieved April 10, 2004, from:

Lau, Sau Mui. (2003). **An integrated Trading Environment: to improve Transparency and Efficiency of financial information Transmission,** DAI – B 63/10, P. 4873.

Lesikar, Raymond, **(2003) Business Communication**, 6ed, New Delhi, A. I. T. B. S.

LU, Xin – An, (2001) **Public Secrets, as a phenomenon in organizational communication**, DAI – A 61/08, p.2996.

Macpherson, R.J.S. (1996). Educative Accountability Policy Research: Methodology and Epistemology**. Educational Administration Quarterly. 32 (1). 80-106.**

Marquardt, James Joseph. (1999). **Why Transparency is not what it appears to be: defensive relasim and the origins of institutionalized openness**, DAI-A 59/07, p.2710.

Normann Andersen, Vibeke(2007) Transparency and Openness: A Reform or Education Policy? **: Scandinavian Political Studies,** Volume 30, Number 1, March 2007 , pp. 38-60(23)

Ober, Scot. (2003). **Contemporary Business Communication**, 5nd ed, New York, Houghton Mifflin Company.

Piotrowski, Jean. (2003). **Governmental Transparency And The National Performance Review: Implementing the Freedom of Information** ACT, DAI-A 64/03, P. 1071.

Richard, G (2000) Methodology and Epistemology. **Educational Administration Quarterly**. 32 (1), pp: 74-86.

Ryan Christine, Walsh Peter (2004) Collaboration of public sector agencies: reporting and accountability challenges, **International Journal of Public Sector Management**, Volume: 17 Issue: 7 Page: 621 – 631.

Schermerhorn, Jr, John. R and James Zg, Hunt and Richard N, Osborn, (2000): **Organizational Behavior**, 7Ed, New York, John Wiley & sons, Inc.

Sibanda, Backson (2002) **independence, Transparency and Objectivity**, available on: www.uneval.org/docs/iway-agencyhead.

Singh, Yogendra And Pandey, Mamta.(2004). **Principles Of Organizational Behaviour**, New Delhi, A. I. T. B. S.

Singh, Yogendra And Pandey, Mamta.(2004). **Principles Of Organizational Behaviour**, New Delhi, A. I. T. B. S.p122.

Smith, Paul, et al (2000). Strategic Marketing Communication, 5th ed, UK: kogan page limited

Stephens, R Toddi**,(2007),"**Transparency of Data Managemen**t", DM Review** Vol. 17 Issue 10, Octobe , 38-38 , 1p (Database)

Therkildsen, Ole (2001),**Efficiency, Accountability and Implementation**

Public Sector Reform in East and Southern Africa, United Nations: Research Institute for Social Development.

Thill, John V. and Bovee, Courtland L.(2005), **Excellence in Business Communication**, ED 6, USA: Person Prentice Hall,

Vaughn, Robert. (2000). Transparency – **the Mechanisms: open government and accountability.**? Retrived June2, 2005 from: www. fPVDLUsinfo.state.gove/ /itdhr/0800/ijde/Vaughn.htm.

Wongchanglaw, Somphon. (2002). **What is open government**? Retrieved October 10, 2004, from:Http://www.think centreasia.org/.

Staat E,(1993).”Who is Accountable? To Whom? For What How ?”11 And F.K Gibson Reading in puplic , In R.T. Golembiewski

Administration: Institutions. Boston: and Behavior, Policy Processes,. Houghton Mifflin

Bovee, Courtland L. and John V. Thill. (2003). Business communication today. 7th ed. HF 5718 B66

Piotrowski , Jean .(2003).Governmental Transparency And The National Performance Review : Implementing The Freedom Of Information ACT, **DAI - A** 64/03 , p. 1071

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة :

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الشفافية دراسة ميدانية: لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربيـة الـسعودية فـي منطقة تبوك**، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علمـاً بـأن المعلومـات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(√) في المربـع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

فايز حسين النجراني

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل التعليمي : ( ) ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم كلية مجتمع .
( ) بكالوريوس . ( ) دراسات عليا .

2- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر . ( ) أنثى .

3- الحالة الاجتماعية : ( ) أعزب . ( ) متزوج .

4- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

5- عدد سنوات الخبرة: ( ) 5 سنوات فأقل . ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة . ( ) أكثر من 15 سنة .

6- المسمى الوظيفي: ( ) مدير إدارة . ( ) نائب مدير إدارة .
( ) رئيس قسم . ( ) موظف .

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.1	تُستخدم الرموز بشكل ملائم في اتصالي مع المرؤوسين.					
.2	تُستخدم الأشكال التوضيحية بشكل ملائم في اتصالي مع المرؤوسين.					
.3	يستمع رئيسي باهتمام للتفاصيل الدقيقة الخاصة بمشاكل المرؤوسين بالعمل.					
.4	يقرأ رئيسي ما يعرض عليه مـن المرؤوسـين مـن اقتراحـات ومـشاكل بموضوعية.					
.5	يعرض رئيسي الأفكار بتسلسل منطقي بعيداً عن العشوائية.					
.6	يقرأ رئيسي ما يعرض عليه من شكاوي بتركيز.					
.7	يستطيع رئيسي أن يحدد بدقة الوقت المناسب للحديث.					
.8	يستطيع رئيسي أن يحدد بدقة الموضوع الذي سوف يتحدث فيه.					
.9	يتحدث مع الآخرين بمعان ذات دلالة واضحة.					
.10	يبتعد عن الغموض عندما يتحدث مع المرؤوسين.					
.11	ينجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكاريه جديدة.					
.12	يشجع الآخرين للتعبير عن أفكارهم بحريه وصراحة.					
.13	يحتفظ رئيسي بعلاقات طبيعية تعاونية مع المرؤوسين.					
.14	يحرص رئيسي على العلاقات الرسمية مع المرؤوسين.					
.15	يتفهم رئيسي مشاكل المرؤوسين ويعمل على إيجاد الحلول لها.					
.16	يحاول رئيسي معالجة مصدر التشويش إن وجد.					
.17	يتحدث رئيسي مع المرؤوسين وهو صافي الفكر وهادئ .					
.18	يتمتع رئيسي بمهارات اتصال فعالة.					
.19	يعمل رئيسي على إزالة العوائق التي قد تعيق عمل المرؤوسين أثناء تأديـة العمل.					
.20	يتعاون رئيسي مع المرؤوسين ويزودهم بمعلومات تلزمهم لأداء العمل.					
.21	يستطيع رئيسي استيعاب كل ما يرسل إليه من المرؤوسين من شكاوي.					
.22	يجمع رئيسي معلومات كافية عن مواقف المرؤوسين حتى يفهمها بدقة.					
.23	يحرص رئيسي على فهم رسائل المرؤوسين بدقة في حال حدوث تعـارض بينها.					
.24	يمكن الاعتماد على المعلومات التي يدمها رئيسي في الدائرة					
.25	تتصف المعلومات المتوافرة في دائرتي بالمصداقية.					
.26	تجيب دائرتي على كافة أسئلة واستفسارات العاملين في الدائرة.					
.27	يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية في الوقت المناسب دون تأخير.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
28.	تعمل دائرتي على تحديث المعلومات وتعميمها على العاملين بشكل مستمر					
29.	توفر دائرتي المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم في الدائرة					
30.	يمكن الحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأداء مهامي بسهولة ويسر.					
31.	يوجد وضوح تام في المهام الموكلة لي.					
32.	تتسم إجراءات العمل بالوضوح.					
33.	تمتاز التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام الموكلة إلى بالوضوح.					
34.	تعتبر إدارتي القواعد والإجراءات التنظيمية في العمل عامل استقرار					
35.	يتم تحديد المهام المراد إنجازها بوصف وظيفي واضح.					
36.	تبلغ الإدارة العليا في مؤسستي العاملين عند إجراء أي تغيرات علـى الأداء التنظيمي.					
37.	يشارك العاملون في وضع أهداف الدائرة.					
38.	يشارك العاملون في عملية صنع القرار.					
39.	تعطي الدائرة التي أعمل بها سلطة واسعة لاسـتخدام قـدراتي فـي اتخـاذ القرارات.					
40.	يعلم جميع العاملين في دائرتي بقرارات شؤون الموظفين (ترقيـة، إعـارة، انتداب، تدريب).					
41.	تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية المختلفة باتخاذ القرارات.					
42.	يتم في دائرتي الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب.					
43.	يتم في دائرتي الإفصاح عن البيانات المالية في تقارير سنوية تصدرها الدائرة.					
44.	توجد سياسة عامة للإفصاح عن المعلومات في دائرتي					
45.	تضمن دائرتي حق كل مواطن في الحصول على المعلومات اللازمة					
46.	يفرق العاملون في دائرتي بين المراجعين للإفصاح عن المعلومات التي تهمهم.					
47.	يتم في دائرتي الإفصاح عن آليات تقويم الأداء لجميع العاملين دون تمييز					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	مكان العمل
الأستاذ الدكتور زياد المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواورة	أدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور سعود العنزي	إدارة تربوية	جامعة تبوك
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور يحيى اليوسف	إدارة تربوية	جامعة تبوك
الدكتور عبدالكريم عواد	أدارة أعمال	جامعة الحسين بن طلال

الملحق (ج)

تسهيل المهمة

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥
صندوق الحسين للإبداع والتفوق
Al Hussein Fund for Excellence

بسم الله الرحمن الرحيم

مؤتة

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

الرقم:.......................

التاريخ: ....

الموافق: ....

Ref: ....

Date....................

لمن يهمه الأمـــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب فايز حسين هادي النجراني هو أحد طلبـــة الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف يقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" أثر فاعلية الإتصال الاداري على مفهوم الشفافية
دراسة ميدانية : لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة
العربية السعودية في منطقة تبوك "

يرجى التكرم بتسهيل مهمته في الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحثه ٠

ولكم مني خالص الشكر والتقدير ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامـــــة

د٠ حسين العـــــــزب

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٠٩٩-٢٣٧٢٣٨٠ – ٣- ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣- ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ P.O.Box: (٧) Zib Code (٦١٧١٠) Fax: +٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
University Web Site: www.mutah.edu.jo